

Gestionarea crizelor de imagine

Conf. univ. dr. Ion Chiciudean

Valeriu Țoneș

Gestionarea crizelor de imagine

comunicare.ro

București

Toate drepturile asupra acestei ediții aparțin editurii

comunicare.ro

SNSPA, Facultatea de Comunicare și Relații Publice „David Ogilvy“

Strada Povernei 6–8, București

Tel./fax: (01) 313 5895

E-mail: editura@comunicare.ro

www.comunicare.ro

www.editura.comunicare.ro

C U P R I N S

Introducere

Tema 1. Imaginea organizațiilor	9
Tema 2. Gestionarea imaginii organizației	19
Tema 3. Tipuri de crize	31
Tema 4. Criza organizațională	39
Tema 5. Criza de comunicare	61
Tema 6. Criza mediatică	69
Tema 7. Criza de imagine	79
Tema 8. Analiza crizei de imagine	103
Tema 9. Tehnici de rezolvare a crizei de imagine	113
Tema 10. Comunicarea în situații de criză. Ghid practic	131

INTRODUCERE

Înființat în anul universitar 1998/1999, cursul *Gestionarea crizelor de imagine* a constituit o interesantă experiență, în primul rând pentru autori. Venind pe un teren aproape nou în spațiul românesc, a trebuit să construim atât conținutul cursului, cât și instrumentele de investigație științifică necesare unei abordări interdisciplinare. Întreprinderea noastră a fost sprijinită de studenți care – atât pe parcursul seminariilor, cât, mai ales, prin lucrările practice elaborate și susținute în cadrul cursului – ne-au permis să reevaluăm structura și conținutul cursului, precum și să operăm modificările necesare.

Cursul cuprinde 10 teme (*Imaginea organizațiilor, Gestionarea imaginii organizației. Tipuri de crize, Criza organizațională, Criza de comunicare, Criza mediatică, Criza de imagine, Analiza crizei de imagine, Tehnici de rezolvare a crizei de imagine, Comunicarea în situații de criză*) și vizează atât abordări teoretice pentru crearea sistemului noțional și familiarizarea studenților cu metodele de lucru specifice gestionării crizelor, cât și activități practice, care au ca scop formarea deprinderilor și abilităților necesare rezolvării eficiente a problemelor în acest domeniu.

Pentru a facilita lectura și aprofundarea metodologiilor de lucru, am optat pentru limitarea trimiterilor la subsolul paginilor și pentru stabilirea, la sfârșitul fiecărei teme, a bibliografiei minimale, a unui set de întrebări și probleme, precum și a activităților practice ce urmează a fi rezolvate de către studenți, în mod individual sau pe grupuri.

Autorii

IMAGINEA ORGANIZAȚIILOR

Imagologia s-a afirmat ca domeniu de cercetare după cel de-al doilea război mondial, având ca obiect de studiu, la începuturile sale, modul cum se "văd" națiunile unele pe altele. Din această cauză, ea a fost considerată fie o ramură a literaturii comparate, fie o ramură a istoriei sau etnologiei. În extensiunea sa maximă, se consideră că "*orice reprezentare mentală a realității poate fi obiectul studiului imagologic*"¹.

Studiile realizate în ultimul timp, în special de psihosociologii francezi, în domeniul reprezentărilor sociale, ne îndreptătesc să plasăm această disciplină științifică în spațiul psihologiei sociale. Putem, astfel, afirma că orice actor social individual sau colectiv are o reprezentare socială, care poate fi obiectul, pe de o parte, al unui studiu psihosociologic, și, pe de alta, al unei strategii de evaluare și intervenție cu finalitate preponderent practică. Se poate, deci, vorbi despre reprezentarea și imaginea socială a unei firme, a unei colectivități, a instituțiilor statului (Președinția, Guvernul, Parlamentul, Armata etc.) sau a unui personaj politic.

Condițiile aduse de evenimentele din decembrie 1989 în spațiul circulației informațiilor publice – pluralitatea surselor de informare, accesul liber la informație, afirmarea reală a libertății de expresie în mijloacele de informare în masă – conduc la necesitatea unei abordări științifice a imaginii organizațiilor, în general, și a instituțiilor publice, în special.

1. Imaginea socială a organizațiilor

1.1. Rolul imaginilor sociale ale organizațiilor

Cu cât organizațiile sunt mai mari și desfășoară activități mai complexe, cu atât situația lor depinde mai mult de conexiunile pe care le realizează, cu atât imaginea despre organizație condiționează mai subtil performanțele acesteia.

Se poate aprecia că imaginea unei organizații este obiect de patrimoniu², fie că este moștenită (de exemplu, imaginea unor firme ce a traversat nealterată mai multe decenii, fiind în tot acest timp un puternic factor de promovare a produselor firmelor respective), fie că este inclusă în totalitatea bunurilor organizației (imaginea unor firme este considerată mai valoroasă decât ansamblul mijloacelor fixe ale acestora; spre exemplu: Coca-Cola, Rolls-Royce etc.), fie că este considerată ca dimensiune nematerială, subiectivă, dar care poate fi apreciată în bani, întrucât are valoare de piață.

O imagine bună a organizației are o influență majoră asupra reușitelor în afaceri, în timp ce o imagine negativă afectează, uneori în proporții incredibile, succesul organizației. Acest fapt este bine înțeles de experții firmelor de succes din Occident și din ce în ce mai bine de oamenii de afaceri din țara noastră.

¹ Luminița-Mihaela Iacob, *Imagologia și ipostazele alterității: străini, minoritari, excluși*. În: Adrian Nicolau, Gilles Ferred, *Minoritari, marginali excluși*. Editura POLIROM, Iași, 1996, p. 40

² Patrimoniul reprezintă "*totalitatea bunurilor moștenite de cineva de la părinți, înaintași; totalitatea bunurilor care aparțin unei colectivități; totalitatea drepturilor și obligațiilor cuiva și care pot fi evaluate în bani*". (*Mic Dicționar al Limbii Române*, Editura Științifică, București, 1974, s.v. patrimoniu)

Studiile de marketing atestă că, de cele mai multe ori, cei mai fideli cumpărători ai anumitor tipuri de produse sau servicii nu le pot deosebi de produse sau servicii similare. Aceleași studii au ajuns la concluzia că, de fapt, consumatorii mănâncă, beau, se îmbracă cu imagini. Această concluzie poate fi considerată pertinentă dacă avem în vedere că la baza alegerii stă o anumită atitudine care se transformă în preferință.

Oamenii aleg acele produse care exprimă cel mai bine rolul și statutul pe care ei le dețin în cadrul societății. În felul acesta, mărcile au calitatea de simboluri ale statutului. Mai mult, imaginea de sine a persoanei influențează alegerea unui produs cu imagine bună, pentru că imaginea produsului trebuie să corespundă cel mai bine părerii cumpărătorului despre sine. Dacă o persoană se percepe pozitiv, având deci o imagine bună despre sine, ea nu va cumpăra un produs despre care are o imagine negativă, sau un produs realizat de o firmă cu imagine negativă.

Continuând ideea exprimată mai sus, constatăm că prestigiul determină pe orice persoană cu valențe sociale normale să țină foarte mult la imaginea pe care o au cei din jur despre ea însăși. Dacă această imagine este pozitivă, individul va acționa în sensul conservării ei, iar conservarea imaginii pozitive înseamnă și modul în care percep cei din jur ce îmbracă, ce mănâncă, ce bea, unde locuiește, cum se deplasează individul. Deci, imaginea este direct conexată cu prestigiul și atunci individul va cumpăra mărci de prestigiu, adică mărci cu o imagine puternic pozitivă. Nu este suficient, însă, ca imaginea individului despre un produs să fie bună. Este necesar ca produsul respectiv să fie perceput pozitiv în mentalul colectiv, pentru că individul are nevoie de apreciere, de stimă, de apartenență la grup.

Imaginea organizațiilor publice cu vocație națională este foarte importantă pentru funcționarea în cadrul societății. Cu atât mai mult se impune acest lucru în cazul organizațiilor din sfera educației, sănătății, culturii, siguranței și apărării naționale, a căror situație în social conferă imaginii lor publice un grad înalt de relevanță.

Organizațiile enumerate mai sus nu pot funcționa eficient în societate decât dacă se bucură de o largă susținere socială, determinată, în primul rând, de încrederea populației în aceste organizații; încredere condiționată, la rândul ei, de modul în care organizațiile respective sunt percepute în societate. În această situație, se pot identifica numai două alternative realiste: organizațiile sunt percepute ca parteneri sociali viabili, de încredere, care gestionează eficient resursele societății sau sunt percepute ca parteneri sociali neviabili, care irosc resursele societății, fără rezultate substanțiale în folosul acesteia. Volumul resurselor bugetare alocate organizațiilor bugetare depinde, pe lângă dimensiunea bugetului țării, și de imaginea pe care cetățenii, partidele politice și parlamentarii o au cu privire la utilizarea acestor resurse.

În plan internațional, imaginea organizațiilor cu vocație națională asociată cu imaginea de țară este deosebit de importantă. Așa cum adesea se invocă o scală a valorilor internaționale, pe baza căreia sunt ierarhizate statele în ce privește comportamentul lor democratic, respectarea drepturilor omului etc., tot așa pe plan internațional se cristalizează și se invocă, din ce în ce mai mult, o scală a imaginii sociale a statelor, care determină și impune atitudinea comunității internaționale față de ele. Nu de puține ori, în practica internațională, imaginea percepută a statelor a fost unul dintre elementele care au determinat fundamentarea deciziilor politice, economice, militaro-strategice etc. față de ele.

Considerentele invocate mai sus impun ca gestionarea imaginii organizațiilor să fie concepută ca o funcție a conducerii acestora. Prin gestionarea imaginii de către managementul organizației se asigură funcționarea normală a acesteia, reproducerea organizației în modalități care facilitează integrarea în mediul social, evitarea disfuncționalităților de comunicare din interiorul organizației, evitarea disfuncționalităților de comunicare între organizație și mediul său extern.

1.2. Conceptul de imagine socială

Roger Muchielli definește imaginea ca "*reprezentarea sau ideea pe care și-o formează indivizii unui mediu sau ai unui segment al publicului*"³ ca urmare a receptării unor informații despre un obiect social. Și în cazul imaginii "*este vorba despre o opinie sau despre o atitudine ale căror rădăcini sunt pentru majoritatea iraționale*"⁴.

Abordarea constructivistă (J. Piaget), preocupată de structura și dinamica reprezentărilor, evidențiază importanța componentelor complexe ale limbajului și gândirii pentru construirea reprezentărilor și imaginilor. Acestea – reprezentările și imaginile – apar în conștiință ca urmare a unei activități psihice complexe, cu caracter constructiv, care vizează sinteza datelor senzoriale, reacțiile și acțiunile concrete ale indivizilor asupra realității.

Abordările teoretice întreprinse de Serge Moscovici, J. Abric, W. Doise, situate tot în cadrul concepției constructiviste, stipulează că reprezentările sociale sunt "*un aparat evaluativ, o grilă de lectură a realității, o situare în lumea valorilor și o interpretare proprie dată acestei lumi*"⁵. Pe baza elementelor principale ale reprezentării (nucleul sau nodul central și sistemul periferic), ei demonstrează atât posibilitatea conservării reprezentărilor, care absorb în nucleu sistemul de valori, cultura și normele sociale, cât și posibilitatea schimbării acestora datorită flexibilității și mobilității sistemului periferic, care permite ancorarea în realitatea imediată.

Imaginea este considerată ca parte componentă a reprezentării sociale, elementul ei stabil (nucleul) ce corespunde sistemului de valori compatibil culturii și normelor sociale date. Importanța imaginii este dată de posibilitatea ei de a contribui la formarea conduitelor și la orientarea comunicărilor sociale în modalități diverse: difuzare, propagare, propagandă.

Psihologia generală abordează imaginea în strânsă legătură cu componentele actului atitudinal-volitiv: percepție-evaluare-opinie-convingere-atitudine. Etapele parcurse de la receptarea obiectului social până la formarea imaginii sunt condiționate de cunoaștere, apreciere valorică, confruntarea argumentelor, verdictul valoric inițial (opinia), verdictul valoric stabil (convingerea) etc. Imaginea, potrivit acestei concepții, este rezultatul declanșării unor procese de evaluare în structurile psihice ale individului, îndreptate spre obținerea opiniilor și, ulterior, a convingerilor. Ca urmare, influențarea individului nu se poate face printr-un transfer de opinii sau convingeri, ci numai prin stimularea, declanșarea și generarea lor în individ cu ajutorul argumentului⁶.

Teoriile fenomenologice situează imaginea în sfera experiențelor personale și a comportamentului individului. Experiența în desfășurare, imediată, trăită de oameni este esențială pentru formarea imaginilor. Omul, construindu-și modelele reprezentationale asupra lumii, reușește, pe această bază, să-i dea acesteia un anumit sens. Se consideră că mecanismele interne implicite, generate în om de experiența proprie, fac posibilă formarea și cristalizarea imaginii de sine și a imaginilor despre lumea în care trăiește⁷.

Potrivit paradigmei procesual-organice, oamenii dispun de bioprocesori și interpretori⁸. Prin bioprocesori, oamenii aparțin bioorganizării pentru că bioprocesorii controlează procesele ce întrețin organismul și interfața lui cu existența înglobantă; interpretorii fac posibilă specializarea, transformă individul în om; ei se constituie preluând și procesând informația furnizată de bioprocesori, apoi se diferențiază și se autonomizează din ce în ce mai mult.

³ Roger Muchielli, *Psychologie de la publicité et de la propagande*. Librairies Techniques, Paris, 1970, p. 110

⁴ *Ibidem*

⁵ Neculau Adrian, *Reprezentările sociale – dezvoltări actuale*. În: "Revista de cercetări sociale", nr. 4, 1995, p. 118

⁶ Neculai Bălan, *Condiționarea psihosocială a comportamentului uman*. În: *Psihologie și pedagogie militară*. Editura Militară, București, 1992

⁷ Edmund Husserl, *Meditații carteziene*. Editura Humanitas, București, 1984, passim

⁸ Lucian Culda, *Devenirea oamenilor în procesualitatea socială*. Editura Licorna, București, 1998, passim

În funcție de natura semnelor utilizate în interpretări, se disting trei tipuri de interpretori: **interpretori figurativi** – cei care utilizează ca semne preponderent imagini; **interpretori verbali** – care utilizează ca semne grupuri de sunete articulate; **interpretori armonici** – cei care utilizează ca semne armonii sonore.

Potrivit concepției procesual-organice, pentru a procesa informație interpretorii au nevoie de trei elemente: criterii, reguli și informație procesată și stocată în memorie folosind diverse semne suport (figurative, verbale sau armonice sonore)⁹. Criteriile și regulile apar în condiții diferite, de aceea, trebuie să distingem între criterii și reguli care se formează în interpretori și rămân neexplicitate (implicite) și criterii și reguli care apar explicit în teorii, doctrine, ideologii etc. Criteriile, regulile și informația stocată în memorie devin interpretări-cadru implicite sau explicite pentru noile procesări.

Paradigma procesual-organică, afirmând existența interpretorilor, dă altă interpretare reprezentărilor, diferită de cea conturată în psihologii. În această paradigmă, **reprezentările sunt interpretări-cadru ce rămân implicite în interpretori, acele interpretări-cadru care sunt implicate în direcționarea manifestărilor oamenilor și care pot activa sau orienta procesările ulterioare**. În această accepțiune, **imaginile oamenilor sunt interpretări-cadru derivate din reprezentări, care exprimă sintetic interpretări mai cuprinzătoare**.

În raport cu aceste considerații, **concepția procesual-organică definește imaginea ca interpretarea-cadru implicită, acea interpretare-cadru care se formează de la sine, prin procesări ce rămân neconștientizate și care se exprimă sub forma opiniilor, atitudinilor, convingerilor, credințelor, mentalităților sau simbolurilor socio-culturale**.

Interpretările-cadru implicite sunt de natură simbolică sau analitică și pot fi produse de interpretori figurativi, verbali și armonici. Ca urmare, **imaginile pot fi de natură simbolică sau analitică**.

În producerea imaginilor, funcționarea interpretorilor conexați cu bioprocesorii este determinată, bioprocesorii putând bloca sau activa criteriile care funcționează ca imagini.

În raport cu interpretarea dată imaginii, ca produs al procesorilor de informații specifici omului, **imaginile sociale pot fi interpretate ca ansambluri de criterii, reguli și interpretări implicite, care se formează de-a lungul timpului de la sine, moștenite și transmise prin tradiție și cultură, modificate și îmbogățite succesiv cu elemente noi, acceptate și asimilate de grup, în funcție de context, în modalități ce nu pot fi transparente pentru oamenii implicați**.

Imaginile sociale depind de orizontul informațional în care se constituie. Se poate afirma că nu există imagine în sine, există imaginea unui anumit om despre un obiect social anume, formată în raport cu caracteristicile procesorilor săi de informații. Este plauzibil ca acești procesori să fie condiționați de vârstă, sex, religie, apartenență/neapartenență la organizații, nivel de cultură, nivel de instrucție, dar și de starea procesorilor săi.

Pentru a avea consecințe practice (metode), definiția imaginii trebuie operaționalizată. În acest sens, imaginea este definită ca un complex informațional generat de emiterea a două tipuri de mesaje: a) mesaje rezultate din funcționarea organizației și b) mesaje emise deliberat de structurile specializate. Se pune, astfel, problema posibilității studierii și evaluării mesajelor emise de organizație ca urmare a funcționalității ei și a mesajelor pe care le emite deliberat. Credem că primul pas care trebuie făcut în acest demers este să identificăm conținutul fiecărui tip de mesaj și apoi să stabilim relevanța acestor mesaje pentru cristalizarea imaginii sociale a organizației.

⁹ Lucian Culda, *Procesualitatea socială*. Editura Licorna, București, 1996, p. 33

2. Imaginea de marcă a organizațiilor

După cum am arătat deja, imaginea publică a organizației este considerată obiect de patrimoniu. Ca urmare, imaginea de marcă a unei companii este înregistrată la instituții specializate și constituie proprietate a acesteia. De multe ori, ea este considerată la fel de valoroasă ca mijloacele productive pe care compania le are la dispoziție, imaginea de marcă fiind un element esențial în individualizarea organizației și a produselor acesteia în raport cu alte organizații sau produse concurente.

Imaginea de marcă caracterizează în special organizațiile cu scop economic și reprezintă o concretizare sintetică a imaginii firmei. Ea individualizează o companie, un produs sau un serviciu, permițând cumpărătorului să le distingă de altele asemănătoare, să le individualizeze prin memorarea atributelor caracteristice, să le confere semnificație în plan psihologic și să stabilească cu ele relații afective în propriile orizonturi de așteptare.

Marca este un nume, un simbol, un desen, un termen sau o combinație a lor, destinată să ajute la identificarea bunurilor și serviciilor unei firme producătoare și la diferențierea lor de cele ale concurenților.¹⁰ Ea garantează calitatea produsului și a serviciului prin simbolistică complexă și printr-o serie de semnificații relevante: **caracteristicile produsului** (orice marcă reflectă caracteristici demne de a fi evidențiate); **avantajele oferite de produs** (caracteristicile produsului trebuie transformate în avantaje funcționale și în satisfacții emoționale); **valorile** (marca sugerează valorile apreciate și agreate de către producător); **concepția** (o marcă reprezintă o concepție de viață, de eficiență, de organizare, de calitate, de aspirații etc.); **personalitatea** (marca conturează o anumită personalitate, obiectivându-se simbolic într-o persoană, un obiect, un animal etc.); **utilizatorul** (marca, în funcție de caracteristicile sale, ne sugerează categoria – statusul – consumatorilor sau utilizatorilor).

Toate cele șase dimensiuni ale mărcii sunt importante, însă semnificațiile cele mai înalte sunt date de valori, concepție și personalitate. Prin ceea ce sugerează ele, este definită, de fapt, esența mărcii.

3. Elementele de identitate ale unei organizații

Imaginea organizației depinde, în mare parte, de modul de manifestare a elementelor ei de identitate. Principalele elemente de identitate ale organizației sunt: scopul organizației, obiectivele organizației, structura organizației, personalului organizației, cultura organizațională.

Scopul organizațional reprezintă însăși rațiunea constituirii și existenței organizațiilor. Simpla existență a scopului, extrem de necesară, nu este și suficientă. Afirmarea scopului, enunțarea sa, construcția unui scop, chiar realizabil, constituie doar un prim moment. Pentru realizarea unei imagini clare și distincte este importantă procedura de realizare a scopului. Transformarea scopului general în rezultate practice finale presupune: compatibilitatea între scopul general și scopurile individuale, între interesele și aspirațiile indivizilor care alcătuiesc organizația; participarea membrilor organizației la remodelarea și redefinirea scopului organizațional în raport cu schimbarea organizațională și dinamica scopurilor individuale; corespondența între scopul general și scopurile specifice (obiectivele organizației).

Obiectivele organizației trebuie să asigure traducerea în practică a scopului general, operaționalizarea lui pe domenii de activitate, care să facă posibilă atât asumarea responsabilă de către membrii organizației a scopului general, cât și acțiunea convergentă a acestora pentru îndeplinirea fiecărui obiectiv în parte.

Structura organizațională influențează decisiv natura interacțiunii umane și modul de percepție a organizației. Mărimea organizației, numărul nivelurilor ierarhice (diferențierea pe

¹⁰ Philip Kotler, *Managementul marketingului*. Editura Teora, București, 1998.

verticală a organizației), numărul departamentelor, al substructurilor funcționale (diferențierea pe orizontală), complexitatea activității (diviziunea muncii, specializarea) își pun amprenta asupra întregii activități organizaționale, determinând conținutul și semnificația mesajelor rezultate din comportamentul organizațional. Structura reprezintă elementul de identitate, cu consecințe directe asupra tuturor componentelor organizaționale. Ea conferă distincție și specific imaginii organizației.

Personalul organizației este definitoriu pentru identitatea și imaginea acesteia. Esențiale pentru organizație sunt, simultan, relațiile oamenilor (interacțiunea umană) și relațiile fiecărui om cu structura de ansamblu a organizației. Calitatea oamenilor determină calitatea organizației și, de aceea, se impune o preocupare majoră pentru realizarea socializării și profesionalizării fiecărui om în parte.

Cultura organizațională cuprinde: miturile și credințele; simbolurile, ceremonialurile și ritualurile; limbajul specific; sistemul de valori și norme care orientează comportamentul.

Miturile și credințele cuprind istoricul faptelor care au determinat un comportament sau altul, succesele din trecut, oamenii de bază ai organizației, acei vizionari care au transformat organizația, imprimându-i o altă direcție.

Simbolurile, ceremonialurile și ritualurile scot în evidență ce este important să fie respectat în organizație. Steagurile, sigla și firma companiei relevă importanța și locul pe care îl ocupă anumite idei (idei-forță), evenimente și simboluri în viața și activitatea acesteia.

Ceremonialurile și simbolurile conferă valențe simbolice și emoționale unor acțiuni cu semnificație în relațiile organizației cu mediul social în care funcționează și cu proprii membrii: ceremonialuri de investire în funcții, ceremonialuri de primire a oaspeților importanți, ceremonialuri de inițiere, ceremonialuri de ieșire din activitate a oamenilor etc.

Limbajul specific organizației cuprinde limbajul specializat și codurile de limbaj. Însușirea limbajului specific se realizează prin socializarea organizațională și este esențială pentru integrarea individului și pentru posibilitatea lui de a comunica eficient în interiorul și exteriorul structurilor funcționale și ierarhice.

Valorile și normele sunt reflectate în structură, în reguli și proceduri care stabilesc ce este și ce nu este permis membrilor organizației. Ele sunt cuprinse în comunicarea organizațională, definesc statusurile și rolurile atribuite și asumate, comportamentul organizațional dezirabil și limitele competențelor și atribuțiilor membrilor cuprinși în structuri și ierarhii.

4. Influența mentalităților colective și a orizontului de interpretare asupra formării imaginilor sociale ale organizațiilor

Imaginile sociale corespund sistemului de valori compatibil culturii, tradiției, sistemului de credințe colective, normelor sociale date și contribuie la formarea conduitelor și orientarea comunicărilor sociale. Imaginile sociale se elaborează prin și în raporturile sociale de comunicare și, de aceea, se consideră că dinamica comunicării și dinamica imaginilor sociale se intersectează cu elementele mentalului colectiv, dintre care mentalitățile și orizontul de interpretare al oamenilor și grupurilor sociale joacă roluri fundamentale.

Mentalitatea – ansamblu de opinii, prejudecăți și credințe – influențează imaginile indivizilor, grupurilor umane și popoarelor, în primul rând, prin credințele și prejudecățile cu ajutorul cărora filtrează informația socială și orientează opinia oamenilor. Gustav Le Bon afirmă că opiniile sunt bazate, în principal, pe elemente afective și mistice, adică pe credințe și prejudecăți, de aceea depind exclusiv de reacțiile individuale pe care le modifică fără încetare mediul, caracterul, educația, interesul etc.¹¹

¹¹ Gustav Le Bon, *Opiniile și credințele*. Editura Științifică, București, 1995, p.84

Mecanismul de influențare a imaginilor sociale de către mentalitățile oamenilor și grupurilor sociale se bazează pe faptul că, deși recepționarea credinței este un fapt de conștiință, în majoritatea cazurilor ea se realizează prin mimetism social susținut de transmiterea din generație în generație de către familie, biserică, instituțiile tradiționale etc.

Acest lucru este posibil deoarece credințele acționează restrictiv și normativ asupra imaginilor și comportamentelor individuale și de grup. Se creează aproape o simbioză între interdicțiile impuse de credințe, imaginile și atitudinile comportamentale ale oamenilor, direcționate de prejudecăți. Mai mult, această simbioză rezistă în timp datorită faptului că prejudecățile sunt rezultatul receptării afective a realității, iar mimetismul social se bazează pe relații de încredere, de prestigiu, de afinitate, simpatetice, pe relații afective.

Concluzia care se impune aici este că noțiunea de imagine socială implică o legătură directă cu atitudinea și comportamentul indivizilor ghidat de credințe și prejudecăți. Grupurile umane care acționează într-un anumit context social manifestă un comportament "așteptat" în situațiile cu care se confruntă în funcție de permisivitățile și interdicțiile impuse de credințele, prejudecățile și opiniile cele mai răspândite la un moment dat în societate.

Orice comunicare se realizează într-un anumit orizont informațional și de interpretare. Discursul medical este un orizont de interpretare, discursurile ideologic, politic, tehnico-științific etc. sunt tot atâtea orizonturi de interpretare sau de procesare a informațiilor. Constatăm, deci, că în spațiul social coexistă mai multe orizonturi de interpretare. Este plauzibil să afirmăm că toate domeniile activității umane cu simboluri și limbaj propriu se constituie în orizonturi de interpretare în care informația este procesată în mod specific. De aceea, se impune să distingem între aceste orizonturi de interpretare și să analizăm modul în care se procesează informația în fiecare. Demersul se impune cu necesitate în spațiul de interferență și influențare dintre orizonturile de interpretare și imaginile sociale ale indivizilor și organizărilor sociale.

În interiorul fiecărui orizont de interpretare a informației sociale se produc modificări, inclusiv discontinuități (modificări radicale). Fiecare orizont de interpretare conține (menține) în el pe lângă modalitățile corecte de interpretare a informației sociale și modalități eronate sau simplificatoare de procesare. Crizele care apar în domeniul economic, politic, ideologic demonstrează acest lucru.

Deformările și erorile ce survin din modul de procesare a informației în interiorul orizonturilor de interpretare sunt cauzele principale ale deformărilor de imagine, determinând în unele situații chiar răsturnări de imagine. Acest lucru este posibil datorită faptului că imaginile sociale sunt o resultantă a modului în care se recepționează și procesează informația în spațiile sociale în care se construiesc imaginile. În aceste spații, formarea imaginilor implică elemente necontrolabile (valori, modele culturale, tradiții, obiceiuri, mentalități, credințe etc.), dar și elemente controlabile (interese, decizii ale unor centre de putere etc.), care dau o anumită orientare proceselor de formare a imaginilor sociale. Problemele sunt mult mai acute în situația când anumite orizonturi de interpretare servesc drept mijloace de legitimare pentru agresarea imaginilor sociale ale oamenilor, organizațiilor, națiunilor care se situează în alte orizonturi de interpretare.

Elementul esențial al orizontului de interpretare este *sistemul de referință al persoanei sau grupului* direct implicat în percepția obiectelor și proceselor sociale. Sociologul Abraham Moles afirmă că *fiecare om are un sistem de referință format din toate conceptele de bază rezultate din prelucrarea cunoștințelor acumulate în decursul vieții și stocate în memorie, din opinii păstrate, din prejudecățile asimilate de mentalul individual de-a lungul timpului*. Sistemul de referință care ne determină să avem o anumită imagine despre obiect poate fi asemuit cu un "ecran" pe care se reflectă – direct sau mediat – fenomenele exterioare, informațiile sau deciziile cu care suntem confrunțați. "Ecranul" este mai mult sau mai puțin dens,

mai ordonat sau mai puțin ordonat, mai bogat sau mai sărac, în funcție de cunoștințele acumulate, de nivelul intelectual, de gradul de cultură și experiența persoanei respective.

În momentul în care suntem confrunțați cu o "informație-stimul", aceasta se reflectă în sistemul propriu de referință, iar în urma procesării rezultă o opinie, o imagine, în general o atitudine care determină o acțiune.

Sistemul de referință este caracteristic și pentru grupurile sociale. El reunește elementele specifice grupului: credințe, atitudini, opinii, gesturi, norme, principii, valori, stereotipii etc.

5. Imaginile cu grad ridicat de relevanță

Nu toate imaginile au același grad de relevanță pentru organizație. Gradul de relevanță este dobândit, în primul rând, de imaginile acelor procesori de informații (cetățeni, organizații, instituții) care au un anumit efect asupra existenței, dezvoltării și performanței organizației și a căror influență în timp este posibilă și probabilă. Este plauzibil ca acești procesori să obțină informații mai multe, mai curate (neafectate de medieri) și mai prompt ca alți procesori. Interesul acestor procesori pentru corecta înțelegere a situației organizației este, de asemenea, mai mare.

Așadar, în sensul deja exprimat, pot fi relevante următoarele imagini sociale: **a) imaginile organizațiilor și ale categoriilor de cetățeni care se află în raporturi funcționale cu organizația; b) imaginile organizațiilor și categoriilor de cetățeni care pot fi afectate de organizația căreia îi evaluează imaginea; c) imaginea organizațiilor și cetățenilor care pot avea interese în raport cu organizația pe care o testăm; d) imaginile despre organizație care funcționează în interiorul acesteia și aparțin subsistemelor ei vitale (oameni, grupuri, lideri).**

Decelarea imaginii organizațiilor după gradul de relevanță are o importanță deosebită pentru orientarea investigării spre ceea ce este semnificativ în sfera de manifestare a imaginilor sociale. Imaginile relevante formează un domeniu pe care organizația trebuie să-l cunoască, să-l interpreteze și să-l evalueze corect. De acest lucru depinde, în mare măsură, adaptarea ei la mediul social, modelarea mediului în care funcționează, perspectivele organizației.

5.1. Relevanța imaginii sociale a organizațiilor și categoriilor de cetățeni care se află în raporturi funcționale cu o organizație este dată de importanța, uneori determinantă, pe care o au imaginile acestora în materializarea relațiilor cu organizația. Aceste relații pot fi: *relații de dependență și relații de control* (cu organizațiile care stabilesc sarcinile și resursele organizației); *relații de control neoficiale* (cu mass-media); *relații de cooperare* (cu organizațiile și instituțiile care concură la realizarea scopului și obiectivelor organizațiilor); *relații de colaborare* (cu organizații și cetățeni pe diferite domenii).

Datorită importanței imaginii acestui tip de organizații și cetățeni, organizația trebuie să emită continuu mesaje adresate lor. Mesajele generate de funcționalitatea organizației trebuie să fie de calitate, să indice competență și responsabilitate, iar mesajele emise deliberat trebuie să fie deosebit de elaborate: să aibă conținut și formă specifice pentru fiecare tip de organizație și de cetățeni, să fie transmise pe toate canalele accesibile lor și să urmărească obiective precise.

Deoarece mesajele generate de funcționalitatea organizației sunt receptate în mod direct de către organizațiile și cetățenii cu care se află în raporturi funcționale, sunt utile evaluări atente ale reprezentărilor ce tind să se fixeze și acțiuni sistematice pentru a corecta situațiile din organizație ce induc reprezentări negative și pentru a lărgi gama de informații receptate, astfel încât imaginile ce se constituie la parteneri să nu fie eronate. Conform tehnicilor de relații publice, astfel de mesaje pot fi: mesaje de răspuns, de informare, de documentare, de clarificare, de întreținere a colaborării, de orientare etc.

Este vital pentru organizație ca mesajele emise către organizațiile și cetățenii cu care întreține relații funcționale să se facă pe canale care pot fi controlate de structurile specializate ale acestei organizații. Canalele oferite de mass-media sunt mai puțin adecvate în acest caz și, de aceea, trebuie folosite în mai mică măsură și cu discernământ.

5.2. Imaginile sociale despre organizație ale cetățenilor și organizațiilor, care sunt sau pot fi afectate de către aceasta prin restrângerea dreptului de acces în unele zone, prin degradarea solului sau aerului, prin limitarea accesului la informare sau informații, prin acțiuni specifice organizației, prin acțiuni de asistență socială sau umanitară etc., capătă relevanță prin înseși consecințele pe care le au asupra celor implicați și prin atitudinea celor care beneficiază sau suportă privațiuni de pe urma acestor implicări.

Imaginile pozitive sau negative pe care le au aceste organizații sau cetățenii implicați sunt asociate cu tipul de efecte (pozitive sau negative) cu care se confruntă, de aceea fiecare caz în parte trebuie analizat în mod profesional și susținut prin acțiuni care să potențeze efectele pozitive, să diminueze sau să elimine efectele negative, să ofere mesaje deliberate de informare, explicare, documentare, potențare. Desigur, mesajele se cer adecvate în raport cu tipul de organizații și categoria de cetățeni. O atenție deosebită trebuie acordată mesajelor, care să explice necesitatea unor acțiuni cu efecte poluante, distructive, cu consumuri mari de resurse, astfel încât să se conserve imaginile pozitive ale organizației. Ele vor fi urmate de popularizarea unor acțiuni umanitare și preocupări ale organizației pentru raționalizarea consumului de resurse, eficientizarea activităților de bază ale organizației, ecologizarea unor zone, sponsorizarea unor acțiuni în folosul comunității etc. Astfel de scopuri pot fi realizate prin evenimente de presă, ele fiind intens exploatate de mass-media.

5.3. Imaginile sociale ale organizațiilor și cetățenilor care au sau pot avea interese în raport cu organizația se diferențiază în raport cu natura intereselor și cu locul și rolul lor social, cu orientarea lor ca purtători de imagini. Am în vedere, de pildă, organizații politice sau apolitice în perioada campaniei electorale, organizații economice și cetățeni în legătură cu terenuri sau bunuri deținute de organizație, grupuri de interese din țară și din străinătate care adoptă o anumită atitudine și desfășoară acțiuni în funcție de interese etc.

Aceste organizații și grupuri de interese pot acționa pentru a-și impune imaginea lor structurilor de putere din România, organismelor internaționale, opiniei publice din țară și străinătate prin intermediul acțiunilor de lobby, prin mass-media, prin dezbateri publice (seminarii, conferințe etc.), prin acțiuni ale unor firme specializate în domeniul imaginii și relațiilor publice, prin acțiuni de audiențe, petiționare, demonstrații publice, greve etc.

Organizația, prin structurile specializate, trebuie să identifice organizațiile și cetățenii cu interese față de activitatea ei, să studieze imaginea pe care o promovează aceștia și să acționeze în funcție de imaginea generată de aceste interese.

5.4. Imaginile despre organizație care se constituie și funcționează în interiorul ei capătă semnificații deosebite pentru imaginea globală a organizației în societate. Imaginea de sine a organizației este rezultatul a numeroase percepții realizate de către personalul propriu. Ea are caracter stratificat și se cristalizează în funcție de: statusul și rolul diferitelor categorii de personal în structurile organizației; nivelurile organizaționale ierarhice în care funcționează purtătorii de imagine; apropierea sau îndepărtarea purtătorilor de imagine de structurile de decizie; locul și rolul pe care îl au aceștia în cadrul fluxurilor de informare; respectul și loialitatea față de organizație; cunoașterea, acceptarea și interiorizarea normelor, valorilor și culturii organizației, concordanța între aspirații, așteptări și posibilitățile de satisfacere a lor;

percepția protecției sociale în interiorul organizației; climatul organizațional; influența potențialului educativ al organizației asupra membrilor săi etc.

Imaginea de sine a membrilor organizației și structurilor acesteia exprimă gradul de discernământ al receptorilor (oameni și structuri) și starea de fapt a organizației, funcționalitatea și disfuncțiile acesteia.

Autoimaginile sunt condiționate de caracteristicile interpretorilor și, de cele mai multe ori, ele sunt produse ale evaluării unor realități particulare, în funcție de poziția angajaților sau grupurilor profesionale în cadrul organizației.

Relevanța autoimaginilor reiese din: performanțele personalului motivat de imagini pozitive; influența autoimaginilor asupra cristalizării imaginilor despre organizație la cetățenii și grupurile sociale din afara acesteia; autoimaginile pot deveni imagini-reper dacă sunt validate și susținute de realitatea obiectivă; autoimaginile penetrează în social însoțite de autoritatea și prestigiul personalităților de marcă ale organizației care le exprimă.

Întrebări și probleme:

1. Care sunt elementele definitorii ale imaginii sociale ale unei organizații? Ce relevanță au aceste elemente pentru succesul organizației?
2. Care sunt asemănările și deosebirile între imaginea socială și imaginea de marcă/produs/servicii sau imaginea liderului organizației?
3. În calitate de lider al unei organizații (dintr-un domeniu pe care vi-l alegeți), definiți și ierarhizați elementele componente ale unei imagini dezirabile. Formulați “mesajul-forță” pentru fiecare element.

Activitate practică:

Alegeți o organizație și prezentați, în scris, elementele de identitate ale acesteia. Argumentați rolul identității în promovarea imaginii organizației.

Bibliografie selectivă

- BOORSTIN, Daniel I. *The Image – A Guide to Pseudo-Events in America*. Atheneum, New York, 1985
- BUZĂRNESCU, Ștefan, *Introducere în sociologia organizațională și a conducerii*. Editura Didactică și Pedagogică, București, 1995
- CHICIUDEAN, Ion, *Gestionarea imaginii în procesul comunicării*. Editura Licorna, București, 2000
- CULDA, Lucian, *Procesualitatea socială*. Editura Licorna, București, 1996
- LITTLEJOHN, Stephen W., *Theories of Human Communication*. Woodsworth Publishing Company, Belmont, California, 1992
- MOSCOVICI, Serge, *Psihologia socială sau mașina de fabricat zei*. Editura Universității “Al.I.Cuza”, Iași, 1994
- NECULAI, Adrian (coordonator), *Psihologia câmpului social: Reprezentările sociale*. Societatea Știință și Tehnică S.A., 1995
- SOWELL, Thomas, *A Conflict of Visions*. Basic Books, New York, 1987
- TUDORESCU, I. Florea, M., POPA, C., *Structurile organizaționale și eficiența acțiunii*. Editura Academiei, București, 1978
- VLASCEANU, M., *Psihosociologia organizației și a conducerii*. Editura Paideia, 1993
- ZLATE, Mielu, *Psihologia mecanismelor cognitive*. Editura Polirom, Iași, 1998

GESTIONAREA IMAGINII ORGANIZAȚIEI

Conștientizarea legăturilor dintre starea organizației și imaginea ei în mediile relevante a determinat preocupări tot mai sistematice pentru gestionarea imaginii organizației. Este acceptat deja că gestionarea imaginii este o funcție a conducerii organizației, iar confruntarea dintre organizații cuprinde tot mai frecvent agresarea (manipularea) imaginii organizației adverse. În aceste condiții, se poate susține că valoarea strategiilor de creare a imaginii, a strategiilor de promovare a imaginilor și valoarea metodologiilor de evaluare a imaginilor organizațiilor condiționează capacitatea acestora de a se gestiona.

1. Strategii și tehnici de construire a imaginii organizației

1.1. O strategie de construire a imaginii unei organizații trebuie să urmărească, în primul rând, realizarea și consolidarea identității acesteia în mentalul grupurilor-țintă relevante pentru echilibrul și funcționarea organizației. Literatura de specialitate, mai ales cea din domeniul marketingului, relevă preocuparea organizațiilor de a pune în practică strategii care urmăresc crearea unui climat pozitiv, marcat de credibilitate și încredere, crearea unei imagini distincte și clare în mediul social relevant și în sferele de interese, creșterea numărului de membri și susținători loiali ai organizației, determinarea și motivarea liderilor de opinie cu privire la problemele principale ale organizației, creșterea succesului pe piață prin captarea atenției, bunăvoinței și încrederii publicului.

Formularea unei strategii de imagine trebuie să țină seama de factorii strategici care definesc starea de ansamblu a organizației, situațiile favorabile care pot fi folosite de aceasta și elementele din mediul social care îi sunt potrivnice. Cei mai cunoscuți factori strategici, cu implicații majore asupra imaginii organizației, sunt: **punctele tari ale organizației, punctele slabe, ocaziile favorabile** (oportunitățile) și **amenințările**.

Structurile implicate în crearea imaginii organizației vor ține seama de acești factori atât în etapa de formulare a strategiei, cât și în etapele ce urmează: implementarea strategiei, evaluarea și controlul aplicării acesteia.

O strategie de construire a imaginii cuprinde, de regulă, următoarele elemente: scopul și obiectivele propuse, principalele componente ale imaginii organizației, categoriile de public-țintă, principalele mesaje care trebuie transmise pentru fiecare categorie de public-țintă, canalele de comunicare a mesajelor în raport cu specificul destinatarilor acestora, termenele de îndeplinire a activităților planificate, resursele materiale necesare, elaborarea și aplicarea programelor de relații publice pentru implementarea strategiei de creare de imagine.

O strategie de acest tip urmărește construirea unei imagini pozitive a organizației prin proiectarea personalității, caracterului și identității acesteia în mentalul individual și colectiv. Mai mult decât atât, aceste strategii au ca rezultat formarea unor imagini identitare, specifice și distincte, ceea ce justifică descrierea acestui proces drept **“construirea identității corporatiste”**.¹²

1.2. Cele mai cunoscute **tehnici de construire a imaginii organizației** sunt: **utilizarea “efectului haloului”** (utilizarea imaginii unei organizații, unui individ sau unui fenomen ce are

¹² Dennis L. Wilcox, Phillip H. Ault, Warren K. Agee, *Public Relations: Strategies and Tactics*. Harper Collins Publishers Inc., New York, 1992

deja reputație, pentru a obține un plus de credibilitate pentru organizația proprie); **răsturnarea imagologică** (ansamblu de activități de relații publice care urmăresc schimbarea în timp scurt a caracterului imaginii unei organizații – din preponderent negativă în preponderent pozitivă – prin asocierea produselor și serviciilor acestora cu evenimente pozitive de largă audiență și cu implicații majore în viața și activitatea oamenilor); **utilizarea unitară a multiplicatorilor de imagine** (informarea unitară a multiplicatorilor de imagine – angajați, foști membri ai organizației, clienți, vecini, admiratori, mass-media etc. – cu speranța că aceștia vor retransmite semnale și mesaje relativ unitare)¹³; **diferențierea imaginii** (diferențierea mesajului transmis cu accent strict numai pe caracteristicile proprii organizației)¹⁴.

Utilizarea acestor tehnici se face prin aplicarea lor individuală, de sine stătătoare, sau prin combinarea lor în funcție de scopurile urmărite, starea imaginii organizației, orizontul de interpretare a mediului social în care funcționează organizația, interesele manifeste ale categoriilor de public-țintă, caracteristicile spațiului mediatic/informațional în care se construiește imaginea organizației.

2. Promovarea imaginii organizației

Promovarea imaginii organizației reprezintă domeniul în care se interferează reclama, publicitatea, utilizarea liderilor de opinie și tehnicile de creare a evenimentelor. Spațiul de convergență și interferență a acestora este posibil datorită semnificației mesajelor transmise, care urmăresc promovarea unei imagini multidimensionale, dar unitare, pe următoarele coordonate: **evidențierea rolului organizației** (locul și rolul organizației în ierarhia organizațiilor de același tip; locul și rolul atribuit de mediul-sarcină și de comunitatea locală sau globală; trăsăturile definitorii ale organizației; interacțiunile cu alte organizații, pe verticală și pe orizontală; tradițiile și realizările organizației; avantajele și protecția consumatorilor, clienților și partenerilor; perspectivele apropiate și îndepărtate ale organizației); **evidențierea activităților organizației** (activitățile specifice organizației, scopul și importanța lor; activități în folosul propriilor membri: educaționale, recreative; activități în folosul comunității: umanitare, culturale, de creștere a calității vieții etc.); **evidențierea rolului membrilor organizației** (rolul membrilor marcant ai organizației; drepturile și obligațiile membrilor; profesionalismul, competența și onestitatea personalului; contribuția membrilor la realizarea scopului organizației; participarea membrilor organizației la acțiuni naționale și internaționale de prestigiu etc.); **evidențierea evenimentelor** importante ce au loc în interiorul organizației, cu semnificație și de interes pe plan local, regional, global (intern și internațional).

2.1. Publicitatea – termen de origine latină ce provine de la verbul “*publico-publicare*”, a cărui semnificație este “*aducerea la cunoștința publicului*” – reprezintă o acțiune care urmărește, prin mijloace specifice, consolidarea reputației organizației. Ea este definită în dicționare ca “*notificare publică rezultând din menționarea în presă, la radio sau prin orice alt canal sau mijloc de comunicare*”, împreună cu “*măsurile, procesul sau activitatea de asigurare a notificării publice*”¹⁵, evidențiindu-se efortul organizației de a se menține în atenția opiniei publice, în primul rând, printr-o informare publică sistematică, susținută.

Publicitatea contribuie la structurarea și consolidarea imaginii organizației prin aspectele majore pe care le pune în evidență: ea este un **fenomen de comunicare**, pentru că menținerea în

¹³ Ibidem

¹⁴ Philip Kotler, *Managementul marketingului*. Editura Teora, București 1994

¹⁵ *Webster's Encyclopedic Unabridged Dictionary of the English Language*. Gramercy Books, Random House Value Publishing, Inc, 1996

atenția opiniei publice urmărește succesul și credibilitatea organizației prin captarea bunăvoinței publicului; de asemenea, ea este și un **fenomen social**, pentru că nu se adresează numai categoriilor de public-țintă, ci, în primul rând, întregii populații care își manifestă în mod constant dorința de a cunoaște și de a se informa.

2.2. Reclama cuprinde totalitatea mijloacelor și tehnicilor al căror scop imediat este acela de a atrage atenția consumatorilor asupra unui produs sau serviciu, urmărind influențarea acestora în vederea achiziționării și folosirii produsului sau serviciului respectiv. Ea reprezintă, deci, acele tehnici utilizate pentru a aduce produse, servicii, opinii sau cauze în atenția publică, cu scopul de a convinge publicul să reacționeze într-un mod determinant, așa cum a fost sfătuit de către emițător.¹⁶

Caracteristicile principale ale reclamei sunt: scopul pur economic (urmărește vinderea produselor și serviciilor); activitatea pur comercială (utilizează spațiul tipografic sau de emisie în schimbul unui preț); rolul regularizator între cerere și ofertă; contribuția importantă la realizarea vânzării de masă; favorizarea cheltuielilor de cercetare și dezvoltare, prin micșorarea timpului ce separă o inovație tehnică sau comercială de exploatarea ei pe piață.

Prin acțiunile ei asupra cumpărătorului (cunoașterea produselor și determinarea alegerii motivate; informarea – documentarea clienților cu rol de argumentare și de realizare a modelor, gusturilor, atitudinilor, modurilor de viață etc.), reclama consolidează imaginea de marcă, individualizează produsele și serviciile, le face vizibile și distincte, le relevă percepției publicului larg sau publicului specializat, conferindu-le notorietate și credibilitate.

2.3. Liderii de opinie fac parte din categoria formatorilor de opinie împreună cu factorii de decizie și factorii de influență și au rol important în filtrarea informației, orientarea percepției și formarea atitudinilor.

Lor li se atribuie însușiri care îi recomandă ca adevărați catalizatori ai opiniei publice.¹⁷ Se relevă astfel caracteristici majore cum sunt: manifestă interes deosebit cu privire la o anumită chestiune, fiind mai bine informați în această problemă decât cetățeanul obișnuit; se remarcă drept mari consumatori de informații vehiculate prin presă; aderă rapid la ideile noi; influențează cetățenii datorită capacității organizatorice și de inițiere a acțiunilor de grup; sunt întâlniți la toate nivelurile comunității; sunt percepuți de comunitate ca autorități în anumite domenii specifice; reflectă, de obicei, deciziile și opiniile strategice ale celor aflați pe trepte superioare în structura de putere a comunității.

Caracteristicile enunțate le conferă liderilor de opinie un rol important în multiplicarea imaginii pozitive/negative a organizației. Ei evidențiază semnificații ale lucrurilor, evenimentelor și fenomenelor, trec prin propriul “filtru” și prin sistemul propriu de referință informațiile destinate comunității și le “livrează” apoi acesteia.

Rolul liderilor de opinie în comunitate este bidimensional. Prima dimensiune ține de difuzarea deciziei de la vârful piramidei de putere către cetățeanul mediu, iar a doua dimensiune îi conferă rolul de important mijloc de transmitere a opiniilor cetățeanului mediu către vârful piramidei puterii.

2.4. Tehnicile de creare a evenimentelor se bazează pe semnificația deosebită a acestora, pe impactul major pe care îl au în formarea imaginilor sociale și determinarea atitudinilor majore ale oamenilor.

¹⁶ *Encyclopaedia Britannica*, CD-98, version 98.0.0.9.

¹⁷ Dennis L. Wilcox, Phillip H. Ault, Warren K. Agee, *op.cit.*, p.96

Evenimentul este o întâmplare, un fapt, o acțiune deosebită, ieșită cumva din comun, care acționează asupra mentalului individual și colectiv, determinând aprecieri, evaluări și opinii. Acesta se produce sau este creat, urmând a fi identificat el însuși ca mesaj sau ca obiect al mesajului.

Evenimentele care se produc, cu deosebire cele naturale, pot fi folosite de organizație pentru a-și evidenția punctele tari, calitatea produselor sau serviciilor. Inundațiile, înzăpezirile, seceta, alunecările de teren, accidente, incidentele, catastrofele pot fi transformate în oportunități pentru demonstrarea forței și posibilităților de reacție ale organizațiilor. O eclipsă de soare poate constitui un eveniment important pentru demonstrarea calității produselor optice ale unei firme sau a posibilităților multiple de transmitere a fenomenului (din aer și de pe sol) de către unele posturi de televiziune.

Când evenimentele sunt planificate și produse în domeniile economic, politic și social, ele trebuie să fie o creație a specialiștilor în relații publice și a celor care decid în aceste domenii. Rolul evenimentelor este să atragă spre legitimitate, autoritate, eficiență și credibilitate, spre o adeziune majoră care privește comunitatea în ansamblu și pe fiecare individ în parte. Simpla câștigare a opiniei publice nu este un scop în sine, este necesară obținerea unui vot de încredere conștient și liber din partea comunității.

2.4.1. Factorii care asigură eficiența evenimentului

Un mesaj are importanță majoră în orientarea percepției, în crearea cadrului adecvat participării, în manifestarea unor atitudini favorabile evenimentului, în difuzarea informațiilor de interes pentru categoriile de public-țintă. Principalii factori care asigură eficiența evenimentului sunt: **a) credibilitatea autorității emitente; b) responsabilitatea organizatorului; c) forma mesajului.**

Credibilitatea autorității eminente. Pentru a atinge obiectivele de comunicare, emitentul trebuie să fie cunoscut ca o sursă credibilă sau să devină credibil prin modul de comunicare. Încrederea acordată se transpune în percepții corecte și eficiente la nivelul receptorului. În acest fel, un mesaj primește valoarea de eveniment, este tratat ca atare și nu ignorat sau devalorizat. În procesul judecăților de valoare, ansamblul măsurilor și tehnicilor folosite pentru crearea evenimentului de către emițător își găsește locul pe fondul unei credibilități provenite din exercițiul legăturii emițător-receptor. Riscul pierderii credibilității este suficient de mare când relația este alterată de caracterul denaturat al evenimentului, creat pentru a ascunde, manipula sau converti opinia publică la interese obscure, fără echivalent în relația de încredere dintre populație și organizație.

Responsabilitatea organizatorului. Valoarea unui eveniment este dată, în principal, de intersecția pozitivă dintre importanța, logica, necesitatea mesajului și imaginea pe care o are colectivitatea, mediul social, asupra fenomenului descris prin mesaj, sau asupra celor care determină conexiuni directe cu acesta și pot sugera și convinge asupra veridicității și importanței mesajului. Pentru obținerea efectului dorit, organizatorul trebuie să îndeplinească anumite condiții de profesionalism și responsabilitate. Crearea evenimentului trebuie să constituie sarcina unui compartiment specializat, bine informat, care va planifica, dimensiona și emite mesajul, pe de o parte, iar, pe de altă parte, va conferi evenimentului valoarea de fapt deosebit prin autoritatea pe care o reprezintă.

Forma mesajului. De regulă, se acceptă că cel puțin una dintre componentele mesajului emis ca eveniment atinge sensibilitatea emoțională a receptorului, determinându-i, prin reacții stereotipe, o modelare a voinței sale după obiectivele creatorului de eveniment. În lumea modernă, asemenea procedee sunt admise doar în contextul unor convenții acceptate și

imprimate în conștiința publică prin uz (teatru, film, arte plastice, publicitate, campanii sanitare etc.), deși anumite tehnici de *captatio benevolentia* se manifestă și în domenii mai puțin supuse controlului social (viața politică, presă etc.). Granița între a convinge și a manipula este foarte sensibilă și foarte ușor de depășit în contextul implicării tehnologiei moderne în comunicare și informare. Ținând cont de faptul că manipularea implică riscul pierderii credibilității și al efectului pe termen lung, puterea de a convinge reprezintă principala caracteristică a unui eveniment creat. Modalitatea de enunț trebuie să îndeplinească cerințele clarității, logicii, argumentului și să accentueze importanța mesajului care face subiectul evenimentului. În aceste condiții, evenimentul propriu-zis beneficiază de “logistica” planificată și susținută prin resurse și se realizează în mai multe etape succesive.

2.4.2. Etapele creării evenimentului

Definirea evenimentului. Compartimentul specializat în relații publice trebuie să stabilească scopul precis al mesajului ce trebuie transmis prin evenimentul planificat. El va proiecta activitățile în interiorul unui proces secvențial de creare a evenimentului. Analiza, în acest caz, va cuprinde **stabilirea scopului, argumentația pentru susținerea atingerii acestuia și implicațiile** diverse ale punerii lui în aplicare. În cadrul acestei etape, va fi fixată **tema evenimentului, concepția de realizare, scenariul detaliat și amploarea acțiunilor desfășurate.**

Evenimentul în sine este constituit din măsurile concrete, din acțiunile de punere în aplicare a deciziilor strategice. Evenimentul mediatic este o acțiune de culme, un vârf informațional într-un proces continuu și, uneori, lent, ale cărui implicații au și ele o dezvoltare continuă. De aceea, informarea în interiorul unui eveniment complex trebuie să fie continuă, sistematică și cu scopuri precise.

Stabilirea structurii evenimentului este deosebit de importantă pentru realizarea celor urmărite de organizatori. Ca urmare, este necesar ca această etapă să înceapă cu **analiza scopului și a modalităților de realizare a scopului propus, analiza mediului social în care se desfășoară evenimentul și a aspectelor de asigurare materială.**

Rezultatul analizei se va concretiza în detalierea elementelor care vor fi prezentate publicului și a modalităților de prezentare, a conținutului fiecărui moment al evenimentului, a mesajelor ce vor fi transmise, a obiectivelor urmărite, a efectelor preconizate și așteptate, pe categorii de public-țintă.

Structura evenimentului va fi stabilită în concordanță cu caracteristicile mediului social. Se va ține seama de interesele și preocupările generale ale populației, de aspectele particulare politice, economice și sociale ce pot influența atitudinea și comportamentul oamenilor, de orizontul de interpretare a categoriilor de public-țintă, de potențialul de percepție a temei și mesajelor ce urmează a fi transmise.

Planificarea evenimentului. Un eveniment poate avea un caracter instantaneu (brusc și cu desfășurare rapidă) sau poate fi anunțat prin acțiuni pregătitoare, în funcție de complexitatea procesului și de dificultățile de receptare. În primul caz, se potențează importanța mesajului prin natura inedită a informației și prin aspectul de fapt ieșit din comun al evenimentelor. Starea emotivă este puternic implicată. În al doilea caz, activitățile preliminare au menirea să pregătească receptorul, într-un plan mediatic ascendent, pentru starea de eveniment a subiectului. Această ultimă soluție are și avantaje mari, prin faptul că poate genera o preevaluare a opiniei publice și poate asigura dezvoltarea unui ansamblu de măsuri paralele sau intrinseci mesajului, menit să atragă atenția, să aclimatizeze, să schițeze primele elemente ale subiectului în discuție. Planificarea modului de creare a evenimentului devine astfel esențială. În acest proces, Scott

M.Cutlip și Aleen Center – doi specialiști americani în relații publice – sugerează o secvențialitate precisă în crearea evenimentelor: *“te uiți în urmă, te uiți în jurul tău și în interiorul instituției tale”*.¹⁸

Planificarea evenimentului trebuie să se concretizeze în stabilirea următoarelor elemente:

- directorul de proiect;
- perioada de desfășurare;
- locul de desfășurare;
- participanți, realizatori și responsabili pentru fiecare secvență a evenimentului;
- asigurarea materială pentru fiecare activitate cuprinsă în plan;
- numărul estimat al participanților;
- numărul estimat al celor care vor recepționa evenimentul prin presa scrisă și audiovizuală;
- măsuri de ordine și securitate a participanților.

Modalitățile de transmitere a mesajelor. În era comunicării, mesajul nu poate să-și atingă scopul decât prin mediatizarea amplă. Amplitudinea sa asigură răspândirea largă, insistența și persistența ideilor principale, identifică aderenți și opozanți. De regulă, una sau mai multe conferințe de presă reprezintă punctul de pornire pentru lansarea evenimentului. Interviuurile unor personalități, apelul la lobby-ul din presă sau din societatea civilă, sondajele de opinie, filmele publicitare (de specialitate), alte metode (articole în presa scrisă, interviuri la radio și televiziune, comunicate și declarații de presă, informarea directă etc.) se înscriu într-o metodologie care are reguli foarte precise.

3. Evaluarea imaginilor sociale ale organizațiilor

Se impun încă de la început câteva precizări. Cel care cercetează din perspective teoretice imaginea unei organizații se află într-o poziție aparte în raport cu alți subiecți sociali care își construiesc imaginea despre aceeași organizație. Cercetătorul se află în situația de **evaluator** al imaginilor generate de organizația care face obiectul investigației. În acest caz, el trebuie să realizeze (să obțină) deliberat o imagine proprie despre organizație, să diagnosticheze imaginile ce s-au constituit despre organizație și au impact asupra ei, să obțină explicații ale imaginilor identificate, ale diferențelor dintre ele, ca și ale diferențelor dintre propria diagnosticare și imaginile active ale organizației respective.

Numai dacă se întrepătrund demersurile enunțate se întrunesc condițiile minime pentru o corectă interpretare a imaginii sociale produse de o anumită organizație.

3.1. Criterii de evaluare a imaginilor sociale ale organizațiilor

Evaluarea corectă a imaginii unei organizații presupune capacitatea de a stabili o procedură care să îndeplinească **condițiile de suficiență**. Considerăm că o interpretare relevantă se obține numai pe baza suficienței criteriilor de evaluare, care trebuie să acopere întreaga sferă de manifestare și de relații a entității cercetate. Insuficiența criteriilor determină caracterul irelevant al imaginii obținute.

Rezultă că imaginea unei organizații poate fi evaluată în următoarele moduri: **a) spontan; b) pe baza unor interpretări, în funcție de criterii insuficiente; c) pe baza unor interpretări în funcție de criterii suficiente.**

Considerăm că o evaluare corectă a imaginii sociale a organizației, care să îndeplinească condițiile de suficiență, trebuie să aibă în vedere următoarele criterii:

¹⁸ Scott M. Cutlip, Aleen Center, *Effective Public Relations*. Prentice Hall, 1982, p.167

- a) funcția reală a organizației în societate;
- b) funcția atribuită organizației prin decizii explicite legalizate;
- c) orizonturile de interpretare în care funcționează organizația (empirice, religioase, ideologice etc.);
- d) concepția de organizare a organizației;
- e) normarea internă a organizației;
- f) funcționarea efectivă a organizației și impactul social pe care îl produce.

Pentru realizarea evaluării propriu-zise a imaginii organizației, criteriile menționate trebuie supuse unui proces de operaționalizare, stabilindu-se sfera lor de cuprindere prin specificarea elementelor cu semnificație în cadrul fiecărui criteriu.

Funcția reală a organizației în socio-organizarea înglobantă poate fi identificată studiind îndeosebi: necesitățile sociale pe care organizația ar trebui să le satisfacă; funcțiile atribuite organizației de către organizarea socială care o înglobează; compatibilitatea între funcțiile asumate de organizație și rolurile organizației în sistemul social, așa cum decurg din reglementări; capacitatea organizației de a îndeplini funcțiile atribuite; dificultățile ce decurg, eventual, din incapacitatea organizației de a satisface unele necesități identificate.

Funcția atribuită organizației prin decizii explicite, legalizate influențează imaginea organizației prin consecințele ei. De aceea, este util să se investigheze: compatibilitatea între funcția atribuită și interesele sociale specifice domeniului de activitate al organizației; măsura în care funcția atribuită organizației acoperă necesitățile ce au generat-o în domeniul specific din societate; măsura în care funcția atribuită conferă organizației statusul și rolul social necesare funcționării optime a acesteia; decalajul între funcția reală și funcția atribuită organizației; susținerea socială a funcției atribuite organizației; consistența și coerența sistemului legislativ care reglementează funcția atribuită organizației; concordanța între mijloacele necesare îndeplinirii funcției atribuite organizației și posibilitățile asigurării acestora.

Orizonturile de interpretare în care funcționează organizația se exteriorizează prin: caracteristicile culturale ale mediului social în care funcționează organizația; nivelul de instrucție al mediului social, pe categorii de populație; genul de informații despre organizație accesibil oamenilor; gradul de conștientizare și de acceptare a funcțiilor organizației în societate; sursele de informare ale cetățenilor despre organizație; perceperea posibilităților de acțiune a organizației în situații de criză; perceperea viitorului organizației de către structurile de bază ale societății.

Concepția de organizare a organizației se exprimă prin: calitatea organizării; caracterul organizării (tradițional, modern); compatibilitatea între funcțiile organizației și concepția de organizare; raportul dintre concepția de organizare și capacitatea de adaptare la schimbare a organizației; condițiile tehnico-materiale ale organizației; genul de conducere a organizației (empiric, ideologic, scientizat); fluxurile informaționale interne și externe ale organizației; sistemul de relații al organizației și modalitățile de materializare.

Normarea internă a organizației este semnificativă prin: concepția de normare; capacitatea autorității normative a organizației; compatibilitatea între normele interne ale organizației și legile care reglementează societatea; gradul de formalizare al organizației; raportul dintre normare și eficiența organizației; raportul dintre concepția de normare, caracterul normelor și adaptarea la schimbare a organizației; raportul dintre normele moderne și normele perimate în sistemul normativ al organizației; gradul de absorbție a valorilor sociale în sistemul de normare al organizației; raportul dintre exigențele sistemului normativ al organizației și posibilitățile îndeplinirii lor de către membrii acesteia; nivelul de cunoaștere și interiorizare a normelor de către membrii organizației, exprimat prin frecvența încălcării acestora.

Funcționarea efectivă a organizației devine semnificativă în formarea imaginii despre organizație prin: eficiența conducerii organizației; performanțele organizației; reprezentarea

organizației în sistemele ierarhice de decizie; caracteristicile reproducerii organizației în societate; grupurile de interese interne și externe care influențează activitatea organizației; controlul conflictelor din cadrul organizației; climatul organizațional; motivația și moralul în cadrul organizației; relațiile efective ale organizației pe orizontală și verticală; încrederea de care se bucură organizația în mediul social relevant.

3.2. Modalități de evaluare a imaginilor sociale ale organizațiilor

Gestionarea eficientă a imaginilor sociale ale organizațiilor este imposibilă fără evaluarea acestora. Pentru evaluarea imaginii organizațiilor există mai multe metode, fiecare dintre ele având propriul nivel de operaționalizare și propria capacitate de discriminare.

Cea mai simplă modalitate de a afla informații despre imaginea unei organizații o reprezintă **studiul notorietății**. Această modalitate se referă la gradul de familiarizare a publicului cu organizația respectivă. Din acest punct de vedere, "a fi" pe piața informațiilor este echivalent cu "a fi perceput". A studia notorietatea înseamnă a răspunde la întrebări de tipul: "**Pot subiecții să identifice organizația?**", "**În ce măsură asociază ei marca cu organizația sau cu produsul?**", "**Cunosc numele liderului organizației?**".

Încrederea instituțională este un alt mod de a evalua o organizație, prin prisma așteptărilor actorului social. Relația de încredere, așteptările difuze în raport cu o acțiune potențială se construiesc pe baza experienței proprii sau transmise¹⁹. Partenerii relației de încredere sunt: investitorul de încredere, destinatarul de încredere și beneficiarul destinatarului. Dintre aceștia, numai investitorul de încredere este real. Ceilalți sunt termeni ipotetici care funcționează în raționamentul de încredere al investitorului.

Stocul de încredere al unei instituții se modifică pe măsură ce investitorul de încredere confruntă raționamentul său cu procesele reale de interacțiune socială. Astfel, comportamentul sub nivelul așteptărilor al destinatarului real al încrederii va diminua stocul de încredere, iar cele peste nivelul așteptărilor îl mențin sau îl sporesc.

Un alt mod de a evalua imaginea unei organizații o reprezintă metoda **diferențiatorului semantic**. Aceasta desemnează o "**metodă de măsurare și analiză a conotațiilor semantice ale conceptelor sociale utilizate de oameni în relațiile sau interacțiunile lor**"²⁰. Metoda presupune parcurgerea a două etape distincte. În prima etapă, cercetătorul va selecta conceptele care caracterizează un anumit spațiu semantic. În a doua etapă, fiecare din aceste concepte va fi alăturat unei scale cu șapte trepte, ale cărei sensuri extreme sunt reprezentate de perechi de adjective cu sensuri polare opuse: bun-rău, frumos-urât, mare-mic, puternic-slab, activ-pasiv, repede-lent etc.

În mod practic, la aplicare, se cere subiecților să atribuie fiecăruia din concepte o poziție pe fiecare scală asociată conceptului. În prelucrarea datelor astfel obținute se va urmări variația scorurilor, identificând gradul de omogenitate sau diferențiere a conceptelor care aparțin aceluși domeniu semantic.

Evaluarea imaginii organizației se va face prin referirea subiecților mai întâi la o organizație ideală, iar apoi la organizația reală și concretă așa cum este percepută de subiecți. În acest caz, gradul de diferențiere între organizația ideală și cea reală poate da o măsură a discrepanței existente între cele două organizații, adică, în alți termeni, o măsură a deficitului de imagine al organizației reale față de cea ideală.

¹⁹ Dumitru Sandu, *Sociologia tranziției – valori și tipuri sociale în România*. Editura STAF, București, 1996, p. 81

²⁰ Lazăr Vlăsceanu, *Diferențiator semantic*. În: Cătălin Zamfir, Lazăr Vlăsceanu, *Dicționar de sociologie*. Editura Babel, București, 1993, p. 171, s.v. diferențiator semantic

Evaluarea globală a imaginilor sociale ale organizațiilor este o metodă mai cuprinzătoare, care are în vedere problema coerenței și sensului imaginii (pozitivă sau negativă). În acest caz, trebuie pusă întrebarea dacă imaginile cu care operează o anumită organizație sunt coerente, pozitive sau negative.

Imaginile cu care operează o organizație trebuie să fie rezultatul analizelor care se fac de către structurile de relații publice. Imaginea globală a unei organizații poate cuprinde:

- **imaginea populației** din spațiul relevant pentru organizație; se exprimă prin nivelul de încredere în organizație (o vom numi **imaginea populației** și o vom nota cu **Ip**);
- **imaginea instituțiilor** statului și a partidelor parlamentare obținută prin analiza documentelor oficiale elaborate de către acestea și a declarațiilor publice ale liderilor (o denumim **imaginea document** și o notăm cu **Id**);
- **imaginea partidelor politice extraparlamentare și a organizațiilor apolitice** (interne și internaționale) obținută prin analiza documentelor oficiale ale acestora și a declarațiilor publice ale liderilor, exprimată în mass-media (o denumim **imaginea extra-putere** și o notăm cu **Iep**);
- **imaginea mass-media** exprimată prin rezultatul raportului dintre aprecierile pozitive/negative la adresa organizației (o numim **imaginea presă** și o notăm cu **Ipr**);
- **imaginea liderilor de opinie** exprimată prin aprecierile pozitive sau negative la adresa organizației, prin diferite canale de comunicare (o denumim **imaginea opinie** și o notăm cu **Iop**);
- **autoimaginea organizației** exprimată prin aprecierile făcute la diferitele niveluri de conducere și execuție ale organizației (o denumim **autoimagine** și o notăm cu **Iau**).

Deoarece partidele politice neparlamentare, organizațiile apolitice și neguvernamentale, liderii de opinie își exprimă, în principal, aprecierile la adresa organizației în presă și deoarece este nevoie de simplificarea procedurilor, imaginea relevantă cu care trebuie să opereze o organizație la nivel global este imaginea formată din: imaginea cetățenilor, imaginea organelor statului și partidelor parlamentare, imaginea presei și autoimaginea organizației.

Întrucât imaginea populației (care se testează cel puțin o dată pe an), imaginea organelor de stat și a partidelor parlamentare (care se materializează în legi și acte normative, de regulă, cu valabilitate de peste 4 ani) și autoimaginea (care se testează cel puțin o dată pe an) sunt relativ stabile, preocuparea structurilor specializate ale organizației trebuie să se îndrepte spre imaginea vehiculată de mass-media, care trebuie urmărită zilnic și analizată lunar, trimestrial, semestrial și anual.

Pentru a evalua coerența imaginii globale a organizației, trebuie să stabilim dacă au fost respectate criteriile de relevanță și apoi compatibilitatea/incompatibilitatea între imaginea populației, imaginea instituțiilor de stat, imaginea presei și autoimaginea organizației. Dacă toate aceste imagini sunt compatibile (cu o anumită abatere admisă), atunci imaginea este coerentă. Indicatorul sintetic, în acest caz, este cel care exprimă compatibilitatea/incompatibilitatea între imaginea presei și autoimaginea organizației, dacă considerăm că imaginea cetățenilor și imaginea organelor statului rămân constante.

Evaluarea va avea în vedere toate imaginile relevante pentru organizație. Întotdeauna există mai multe imagini despre aceasta, iar imaginile cristalizate în interpretorii sociali de informații nu pot fi însumate și nici discriminate prin investigarea unora și ignorarea altora.

Imaginile cu care operează organizațiile trebuie să fie rezultatul analizei fiecărui “partener” cu care acestea întrețin relații – de la relații de conducere, control, cooperare, colaborare, până la relații concurențiale și conflictuale –, identificându-se caracterul imaginii (pozitivă, negativă), deficitul de imagine, elementele care potențează imaginea, elementele care

erodează imaginea, elementele care conservă un anumit tip de imagine, factorii care ar putea duce la o răsturnare imagologică, precum și canalele cele mai eficiente de vehiculare a informațiilor între organizație și fiecare *“partener”* etc.

Din perspectiva invocată mai sus, gestionarea imaginii unei organizații se concretizează în activități distincte cu fiecare instituție, organizație, grup social, diferențiate în funcție de imaginea fiecăreia despre organizație. Această procedură permite analiza diferențelor dintre imagini, cauzele diferențelor la fiecare partener (interese, capacitatea de interpretare, deficit de informație etc.) și, în consecință, stabilirea măsurilor care să conserve sau să modifice imaginea – inclusiv prin corecții în organizație și în gestionarea ei –, astfel încât organizația să nu fie afectată, relațiile să poată fi stabilite și desfășurate în interesul organizației și al partenerilor cu care întreține aceste relații.

3.3. Analiza mediilor sociale care generează un anumit tip de imagine socială

Acest tip de analiză se impune pentru orice evaluare relevantă. Considerăm că, în acest caz, este necesar să fie analizate mai întâi mediile în care apar imaginile negative și, dintre aceste medii, categoria de cetățeni purtătoare a acestui tip de imagini.

Informațiile culese pentru a realiza diagnosticarea imaginii sociale a organizației trebuie să permită aprecierea măsurii în care **imaginile sunt afectate de lipsa informațiilor, de interese sau de dificultăți de interpretare**. Rezolvarea problemei impune răspunsuri valide la următoarele întrebări: *“Ce informații lipsesc sau au fost falsificate?”*, *“Ce interese afectează imaginea socială a organizației?”*, *“Ce dificultăți de interpretare se manifestă?”*

Răspunsul la prima întrebare va conduce la identificarea aspectelor mai puțin cunoscute despre organizație, a cauzelor informării insuficiente, deficiențelor din zonele de emisie și recepție a informațiilor, deficiențelor canalelor de vehiculare a informațiilor, deficiențelor de conținut și formă a mesajelor, punctelor de producere a distorsiunilor în comunicare, caracterului falsificării informațiilor (intenționat sau neintenționat) etc.

Răspunsul la cea de-a doua întrebare va indica dacă imaginea este afectată de interese de grup sau particulare și care este natura acestor interese. În cazul intereselor particulare, este foarte importantă cunoașterea statusului și rolului persoanelor implicate: dacă sunt lideri de opinie, conduc mijloace de informare în masă, au calitatea de conducători ai unor organizații politice sau apolitice, ai unor structuri ale statului etc. Poziția acestor lideri este foarte importantă, pentru că ea se poate exprima în documentele emise de organizații, în deciziile lor, în atitudinea unor membri ai acestora etc. De foarte multe ori, imaginea personalităților de acest gen este însoțită de unele organisme interne și internaționale cu rol activ și de decizie în raport cu organizația.

Interesele de grup, în cele mai multe cazuri, iau forma intereselor ideologice, politice, religioase etc. și, de aceea, ele trebuie tratate individual și cu multă atenție, respectând libertatea de credință și de exprimare prevăzută în Constituția României și în documentele organizațiilor regionale și globale. Se va acorda atenție, în primul rând, intereselor ireconciliante, contrare intereselor organizației și mediului său relevant.

Răspunsul la a treia întrebare presupune investigarea posibilităților de interpretare ale diferitelor categorii de cetățeni, sistemul de referință al acestora, tipurile de mesaje interpretate nesatisfăcător, mesajele la care se manifestă cele mai mari dificultăți de interpretare, zonele și mediile în care sunt receptate preponderent mesajele rezultate din funcționalitatea organizației, zonele și mediile în care sunt receptate preponderent mesajele emise deliberat de către structurile specializate ale organizației.

Întrebări și probleme:

1. Cum explicați gestionarea imaginii ca funcție a managementului organizației?
2. Care sunt elementele unei strategii de construcție a imaginii organizației?
3. Care sunt asemănările și deosebirile dintre reclamă și publicitate?
4. În ce constă rolul liderilor de opinie?
5. Care sunt criteriile de evaluare a imaginii organizațiilor?
6. Care sunt modalitățile de evaluare a imaginilor sociale?

Activitate practică:

Creați un eveniment, plecând de la analiza consecințelor lui asupra imaginii unei organizații concrete.

Bibliografie selectivă

- CHICIUDEAN, Ion, *Gestionarea imaginii în procesul comunicării*. Editura Licorna, București, 2000, partea a 2-a
- MOLDOVEANU, Maria, MIRON, Dorina, *Psihologia reclamei. Publicitatea în afaceri*. Editura Libra, București, 1995
- DENNIS L. WILCOX, PHILLIP H., Acelt, WARREN K. Agee, *Public Relations: Strategies and Tactics*. Harper Collins Publishers Inc., New York, 1992
- KOTLER, Philip, *Managementul marketingului*. Editura Teora, București, 1994
- *** *Webster's Encyclopedic Unabridged Dictionary of the English Language*. Gramercy Books, Rondon House Value Publishing Inc., 1996

TIPURI DE CRIZE

1. Aspecte generale

Aproape în orice domeniu al activității umane există preocupări privind disfuncționalitățile care pot să apară în interiorul lui și, de aceea, se studiază cauzele, modul de apariție și manifestare a acestora, consecințele lor. Crizele sunt astfel de disfuncționalități. Ele au implicații majore în viața și activitatea oamenilor, cu consecințe și urmări aproape întotdeauna nedorite. Poate, de aceea, majoritatea domeniilor științifice și-au elaborat propria lor concepție despre crize.

Economiștii analizează criza după criterii specifice, atribuindu-i caracteristicile unor fenomene cu urmări nefaste pentru organizații, instituții și grupuri sociale afectate: inflația, șomajul, stagnarea, recesiunea etc. Politologii vizează aspectele negative ale implicării politicului, atribuind cauzele crizelor unor fenomene legate de eșecul conducerii politice, de aspectele neguvernabilității, de inconsistența și incoerența sistemului politic, de inabilitatea partidelor politice de a rezolva conflictele sociale. Sociologii identifică originea crizelor în inechitățile sociale, în scăderea motivației și a inițiativei, în revolta împotriva autorităților, în defecțiunile manifestate la nivelul mecanismelor de control social, în declinul moștenirii familiale, comunitare, civice și religioase. Istoricii evaluează situațiile de criză la nivel global, punându-le pe seama dezechilibrelor ce apar între elementele componente ale societăților datorită unor fenomene de dinamică socială: creșterea puterii militare a unor state, accentuarea tehnologizării etc. Psihologii consideră criza drept o de structurare a identității indivizilor, a simțului lor de evaluare și semnificare datorate impulsurilor instinctuale, o influență a forțelor inconștientului colectiv, un efect al experiențelor traumatice datorate nașterii, bolii, accidentelor, declinului empatiei și îndrumării parentale, experiențelor sociale care i-au făcut pe indivizi să se simtă ca niște obiecte, implicațiile impuse de teama și negarea morții etc.

1.1. Conflictologia analizează stările de conflict ca stări de criză. Însă, criza este privită nu numai ca disfuncție, ci și ca oportunitate. Din perspectiva acestei discipline, conflictul nu trebuie privit ca ceva malign, de care trebuie să ne ferim, ci ca fenomen firesc, inherent interacțiunii sociale, generat de diversitatea oamenilor și de unicitatea fiecărui individ.

Conflictul trebuie văzut, în acest caz, ca o realitate care reprezintă, de fapt, o oportunitate și o șansă de a înlătura unele disfuncții, de a face ca lucrurile să meargă bine.

Ca urmare, nu toate conflictele trebuie privite ca disfuncționale. Unele dintre ele pot avea un caracter funcțional, îndeplinind un important rol stimulator, concurențial, dinamizator al gândirii și acțiunii.

Conflictologia pune în evidență etapele pe care le parcurge conflictul în evoluția sa:

- dezacordul;
- confruntarea;
- escaladarea;
- de-escaladarea;
- rezolvarea.

Dezacordul debutează prin simple neînțelegeri, scoțând în evidență diferențierea indivizilor sau grupurilor prin modul lor de a fi și a gândi. Se relevă posibilitatea atât a unor pseudoneînțelegeri și false conflicte, cât și a unor divergențe minore care, nesesizate, pot degenera în conflicte majore.

Confruntarea adâncește diferențele dintre indivizi și grupuri prin faptul că fiecare parte își susține poziția, accentuând pe erorile de gândire și comportamentul celorlalți. În această situație, acțiunea de persuasiune devine exagerată, expresia emoțională dominând categoric asupra argumentelor logice. Mai mult decât atât, rata comunicării scade dramatic, creându-se stări de stres, frustrare, atmosferă tensionată.

Escaladarea se caracterizează prin faptul că tensiunile și ostilitățile din grup sunt scăpate de sub control, reacțiile de autoapărare ale fiecărei părți stârnind agresiune maximă. În acest moment se atinge punctul culminant.

De-escaladarea marchează etapa în care grupul face eforturi reale pentru a ajunge la un acord în ceea ce privește rezultatele discuțiilor. Se fac concesii, se demarează un proces spre înțelegere.

Rezolvarea vine atunci când starea conflictuală dispare datorită unor intervenții legale de tip instituțional, demarării unor negocieri și realizării unor compromisuri, stimulării posibilităților de comunicare deschisă între părți, care face posibilă captarea bunăvoinței părților adverse.

Principalele tipuri de conflicte sunt: dezacordul, incidentul, neînțelegerea, tensiunea, criza.

Dezacordul este definit drept sentiment intuitiv ce semnalează că ceva nu este în ordine, chiar dacă nu se poate spune ce anume. În acest moment trebuie să se acorde atenție instituției, care poate face posibilă sesizarea dezacordului.

Incidentul este indiciul că te afli într-un conflict, el relevându-se, de obicei, prin fapte minore. Un incident poate fi o problemă simplă, însă, prost percepută, poate să escaladeze.

Neînțelegerea este starea în care oamenii se înțeleg greșit unii pe alții, trăgând concluzii eronate în legătură cu o situație, de obicei datorită comunicării neclare sau lipsei de legături între preopinienți.

Tensiunea este un simptom evident, ea distorsionând percepția asupra altor persoane, relația dintre părți fiind afectată de atitudini negative și opinii inflexibile. Sentimentele dintre grupuri și persoane se înrăutățesc semnificativ, relația dintre ele transformându-se în sursă de îngrijorare permanentă.

Criza este un simptom extrem de evident prin faptul că ea relevă conflictul deschis, confruntarea. Violența este un semn indubitabil al crizei, obiectivat în faptul că oamenii întrec măsura și se lasă dominați de sentimente și instincte primare. Comportamentul lor normal încetează, iar ei săvârșesc uneori acte necugetate.

1.2. Conflictele ce au loc pe plan internațional sunt considerate drept crize. Recunoașterea și evaluarea lor impune analiza contextului în care se pot produce, cunoașterea dinamicii riscurilor și amenințărilor în raport cu natura și categoria intereselor pe care acestea le-ar compromite, aprecierea nivelului contradicțiilor interne, zonale sau regionale: dezechilibrele economice, tehnico-științifice, politice, culturale; raporturile de forțe puternic afectate; prăbușirea unor sisteme economice, politice și de securitate; fenomenele care generează amenințări și provocări; nerespectarea sistemului de tratate care garantează pacea și securitatea etc.

Pentru a identifica o criză în contextul relațiilor internaționale, trebuie sesizate următoarele aspecte și fenomene:

- a) existența sau apariția unui diferend și/sau conflict între doi sau mai mulți subiecți care, în majoritatea cazurilor, sunt state, grupări de state, colectivități, organisme și organizații nonstatale;
- b) decelarea faptului că părțile iau atitudine și adoptă o strategie, pe plan intern și internațional, care urmărește folosirea mijloacelor de putere de care dispun în scopul preservării propriilor interese;

- c) aspectele de compatibilitate/incompatibilitate între strategiile adoptate: dacă strategiile sunt compatibile, rezultă un diferend; dacă strategiile sunt incompatibile, rezultă un conflict de interese (când apărarea intereselor unei părți obstrucționează sau compromise interesele celeilalte părți).

În continuare, se pune problema negocierilor, medierilor și compromisului sau problema suspendării dialogului și a confruntării. Dacă părțile nu ajung la un compromis, **ele vor folosi toate mijloacele de putere într-o manieră coercitivă**, atât pentru apărarea intereselor și îndeplinirea obiectivelor inițiale, cât și pentru realizarea lor în detrimentul adversarului – calea care duce la **conflict**. **Folosirea mijloacelor de putere într-o manieră coercitivă este indicatorul esențial pentru identificarea crizei.**

Dacă una dintre părți folosește și mijloace de putere militară pentru amenințarea adversarului sau agresarea directă a acestuia, se poate aprecia că s-a ajuns la **conflict armat**.

1.3. Conflictul între grupuri în cadrul organizațiilor poate apărea dacă există cel puțin trei elemente: a) identitate de grup; b) diferențieri observabile între grupuri și c) frustrarea.

a. Identitatea apare atunci când angajații se percep ca fiind parte a unui grup sau departament distinct.

b. Diferențierea se instalează în cazul apariției unor diferențe observabile între grupuri, cum ar fi: localizarea grupului într-un spațiu specific; absolvirea de către membrii grupului a unor școli care le conferă o specializare anume; ocuparea de către grup a unor funcții într-un anumit departament.

Abilitatea individului de a se identifica drept parte a unui grup și de a observa diferențele față de alte grupuri este neapărat necesară pentru apariția conflictului.

c. Frustrarea survine din faptul că îndeplinirea obiectivelor unui grup determină nerealizarea obiectivelor celuilalt grup și blocarea acestuia. Frustrarea nu trebuie să fie severă, ea poate fi anticipată și, în acest caz, apare posibilitatea stopării conflictului între grupuri.

Conflictul între grupuri poate să apară atunci când un grup încearcă să-și consolideze poziția în relațiile cu celalte grupuri. Ca urmare, **conflictul intergrupuri poate fi definit** ca fiind comportamentul care apare între grupurile organizaționale când participanții se identifică cu un grup și percep că alte grupuri ar putea bloca atingerea obiectivelor sau așteptărilor propriului grup.

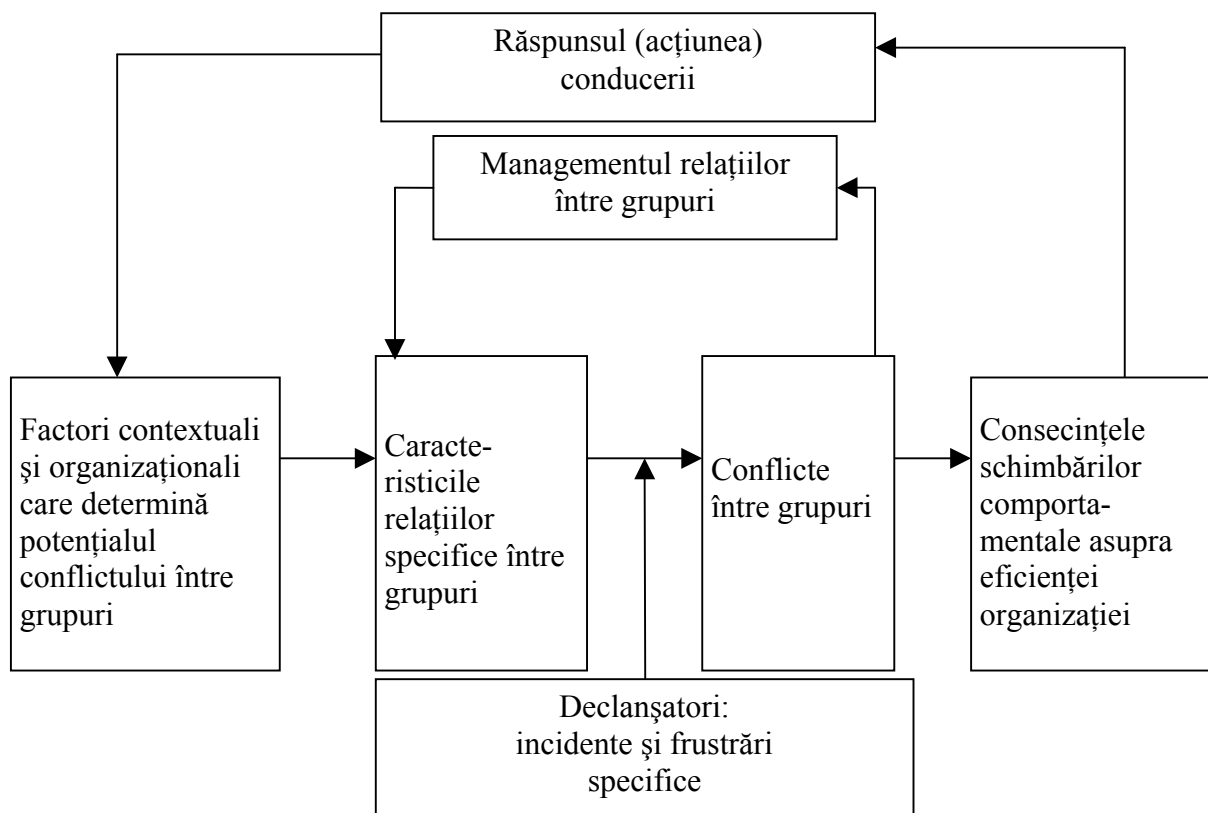
Conflictul presupune confruntarea directă dintre grupuri, opoziția lor fundamentală. El este similar competiției dintre părți adverse, însă este mult mai sever. Competiția implică rivalitatea dintre grupuri în cursa pentru câștigarea unui obiect (situație, poziție etc.) comun, în timp ce conflictul presupune o interferență directă în atingerea scopurilor.

Conflictul intergrupuri în cadrul organizațiilor se poate produce atât în plan vertical, cât și în plan orizontal.

Conflictele în plan orizontal se produc între grupuri sau departamente aflate pe același nivel ierarhic. Sectorul productiv poate avea dispute cu cel de control al calității din cauza unor proceduri noi de verificare a calității, care reduc eficiența producției. Departamentul de vânzări poate să intre în dezacord cu cel financiar privind politica de credite, care face dificilă atragerea unor noi clienți. Departamentul proiectare-design și cel de vânzări s-ar putea confrunta în legătură cu designul unor produse noi. În consecință, coordonarea de un anumit fel, în plan orizontal, este necesară pentru a reduce conflictul și a obține colaborarea.

Conflictul vertical apare între oricare dintre nivelurile ierarhice în probleme care privesc controlul, puterea, scopurile (obiectivele), salarizarea și beneficiile. Cea mai vizibilă formă a conflictului vertical apare între conducere și muncitori și este adesea definită de relațiile conflictuale dintre sindicate și patronat.

1.3.1. Modelul conflictului intergrupuri în organizație este ilustrat de schema prezentată în continuare:



Căsuțele din partea stângă a schemei reprezintă factorii organizaționali și intergrupali care creează condițiile pentru conflictul între grupuri. O anumă situație între grupuri poate conduce la conflict, mai ales când un incident sau o frustrare declanșează o dispută. Căsuțele de deasupra indică acțiunile prin care managerii pot controla conflictele iminente.

1.3.2. Factorii contextuali și organizaționali

Mediul acționează prin dimensiunile și caracteristicile sale. Departamentele sunt create pentru a se relaționa cu domenii principale din mediul extern organizației. Pe măsură ce incertitudinea și complexitatea mediului crește, cresc și diferențele între departamente în ceea ce privește aptitudinile, atitudinile, puterea, obiectivele operaționale.

Fiecare departament este ajustat în așa fel încât să se potrivească domeniului specific din mediu și astfel se diferențiază tot mai accentuat de alte grupuri organizaționale. Mai mult decât atât, creșterea competiției a dus la apariția cererilor pentru prețuri mici, calitate sporită și servicii mai bune. Aceste cereri s-au transformat într-o presiune crescândă asupra obiectivelor organizației, determinând, în consecință, conflicte sporite între departamente.

Mărimea. Pe măsură ce organizațiile cresc în mărime, ele se divizează într-un număr sporit de departamente. Membrii departamentelor încep să creadă despre ei că sunt diferiți și încep să ridice bariere între ei și celelalte departamente. Angajații se simt izolați de ceilalți oameni din organizație. Apar, astfel, diferențe între departamente, în ceea ce privește ierarhia, mărimea, puterea, resursele.

Tehnologia determină intersectarea sarcinilor între departamente, precum și interdependența între acestea. Grupurile care au sarcini interdependente se relaționează mai des

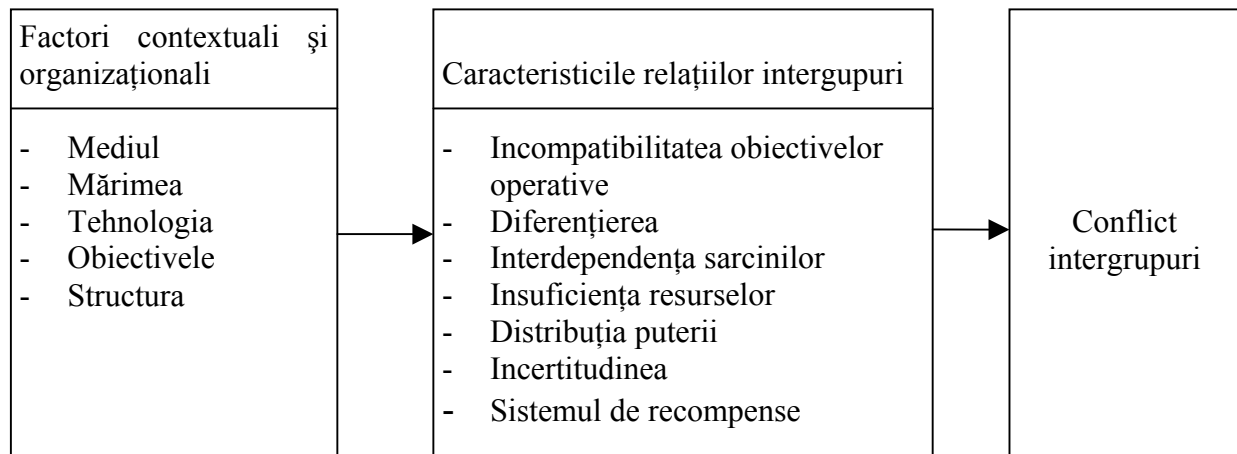
și folosesc în comun resursele. Interdependența creează frecvent situații care pot conduce la conflict.

Obiectivele generale ale unei organizații sunt fărâmițate în obiecte operative care ghidează activitatea fiecărui departament. Obiectivele operative urmărite de departamentele marketing, financiar, juridic și personal par să se excludă reciproc. Îndeplinirea obiectivelor unui departament poate bloca îndeplinirea obiectivelor altui departament, creând astfel un conflict.

Structura organizațională reflectă diviziunea muncii, precum și sistemele care înlesnesc controlul și coordonarea. Ea definește grupurile departamentale și, deci, loialitatea angajatului față de un grup bine definit. Alegerea structurii pe compartimente specifice deschide posibilitatea unor situații concurențiale între ele, mai ales pentru resurse.

Mediul, mărimea, tehnologia, obiectivele și structura sunt elemente ale contextului organizațional care contribuie, mai mult sau mai puțin, la conflictele care apar între departamente.

Aceste dimensiuni contextuale se transformă în **șapte caracteristici ale relațiilor** interdepartamentale care influențează frecvența, extinderea și intensitatea conflictelor între departamente. Ele sunt: incompatibilitatea scopurilor operative, diferențierea, interdependența sarcinilor, insuficiența resurselor, distribuția puterii, incertitudinii și sistemul de recompense.



Incompatibilitatea scopurilor operative este, de multe ori, cea mai importantă cauză a conflictelor intergrupuri dintr-o organizație. Scopurile operative ale fiecărui departament reflectă obiectivele specifice pe care fiecare membru încearcă să le atingă. Îndeplinirea scopurilor unui departament se interferează adesea cu scopurile altui departament.

Diferențierea poate fi definită ca stare a diferențelor de orientare cognitivă și emoțională între managerii departamentelor funcționale.

Specializarea funcțională solicită oameni cu educație, aptitudini, atitudini și orizonturi de interpretare specifice. După ce au devenit, însă, membri ai unui anumit departament, oamenii sunt influențați de normele și valorile departamentale. Raportarea la valori și tratamentul personalului diferă între departamente, și aceasta poate constitui o sursă de conflict.

Interdependența sarcinilor se referă la dependența unei structuri față de alta privind materialele, resursele sau informațiile. Interdependența secvențială înseamnă că ieșirile de la un departament merg la intrările altui departament. Interdependența reciprocă presupune ca departamentele să schimbe reciproc materiale și informații. În general, pe măsură ce interdependența crește, crește și potențialul pentru conflict. În cazul interdependenței totale, unitățile au puțină nevoie de interacțiune și conflictul este iminent.

Insuficiența resurselor este o altă sursă de conflict. Ea constă în competiția dintre grupuri pentru ceea ce membrii percep a fi resurse limitate. Organizațiile au resurse limitate de

bani, facilități fizice, resurse de conducere și umane, pe care să le pună la dispoziție departamentelor. În dorința de a-și atinge scopurile, grupurile încearcă să-și sporească resursele. Aceasta le atrage în conflict.

Distribuția puterii produce repartizarea ei inegală. Diferențele de putere se dezvoltă chiar și atunci când departamentele se găsesc la același nivel pe schema organizațională. Unele departamente asigură salarii mai valoroase sau reduc în mod substanțial incertitudinile salariaților.

Diferențele de putere produc motive de conflict, mai ales dacă relațiile de muncă actuale nu reflectă puterea dorită.

Incertitudinea și schimbările trăite de departamente pot duce la conflicte. Când activitățile sunt previzibile, departamentele își pot evalua propria poziție și stare. Ele se pot lansa pe reguli și decizii anterioare pentru a rezolva problemele pe care le au. Când factorii de mediu se schimbă repede sau problemele care apar sunt puțin înțelese, departamentele s-ar putea să fie nevoite să-și redimensioneze sarcinile. Managerii trebuie să determine modalitățile de rezolvare a noi probleme. Granițele teritoriilor sau jurisdicției departamentelor se șterg. Membrii unui departament ar putea să-și asume mai multe responsabilități, numai pentru a face ca alte grupuri să se simtă invadate.

Sistemul de recompense este răspunzător de gradul în care departamentele cooperează sau se confruntă. Când managerii departamentelor sunt recompensați mai degrabă pentru îndeplinirea sarcinilor de bază ale organizației decât pentru cele departamentale, cooperarea interdepartamentală este mare.

2. Tipuri de crize

Tipurile de crize pot fi stabilite în funcție de criteriile pe care le aplicăm în clasificare: tipul de soluții oferite la provocările mediului social; tipul de mediu în care are loc criza; domeniul în care apare criza; urgența rezolvării crizei; nivelul la care apare criza.

1. **După tipul de soluții și modul de rezolvare**, identificăm: a) crize de dezvoltare; b) crize de legitimitate; c) crize de onestitate; d) crize de competență.
2. **După tipul de mediu**: a) crize interne; b) crize externe.
3. **După domeniul în care apare criza**: a) crize politice; b) crize economice; c) crize ideologice; d) crize culturale; e) crize de comunicare; f) crize de imagine.
4. **După urgența rezolvării**: a) crize imediate; b) crize urgente; c) crize susținute.
5. **După nivelul la care apare criza**: a) crize locale; b) crize naționale; c) crize zonale; d) crize continentale; f) crize mondiale.

2.1. Criza de dezvoltare

Acest tip de criză apare în condițiile existenței unor procese specifice ce se dezvoltă în interiorul unui anumit mod de procesare a informației sociale (de exemplu, epocile istorice cunoscute), care generează, din interior, soluții alternative la soluțiile tradiționale. Conflictul apare, în acest caz, între vechiul tip și noul tip de gestionare socială. De exemplu, Revoluția burgheză din Franța (1789) reprezintă, în această accepțiune, o criză de dezvoltare.

Criza de dezvoltare relevă faptul că tipul tradițional de soluție pentru rezolvarea problemelor într-o societate a ajuns la limită, și-a epuizat posibilitățile de rezolvare. Apar probleme sociale care nu mai pot fi rezolvate în limitele soluțiilor existente, impunându-se

afirmarea unor forțe sociale care să construiască soluții alternative. **Esența crizei de dezvoltare este, deci, confruntarea între două alternative.**

La nivelul organizațiilor, numim **crize de dezvoltare** situațiile în care modalitățile de procesare a informațiilor dominante în organizații nu mai pot să soluționeze situații generate de noile capacități informaționale, mai performante, care se dezvoltă în interiorul acestora și în organizarea socială din care face parte organizația.

Cât timp oamenii nu dețin capacități informaționale care să-i ajute să proiecteze reorganizarea organizațiilor, această reorganizare se produce prin crize de dezvoltare. Dinamica necesităților și a posibilităților de a le satisface, induce și întreține în organizările sociale poziții diferite, tensiuni, situații conflictuale, confruntări care aduc periodic organizațiile în situații limită ce nu pot fi depășite decât prin ample discontinuități.

2.2. Criza de legitimitate

Nu toate societățile au identificat alternative viabile la soluțiile tradiționale. Ca urmare, un anumit tip de soluție devine nefuncțional, își pierde credibilitatea, în condițiile în care nu există o soluție alternativă conturată. În cadrul crizei de legitimitate, nu se constată o confruntare între două soluții alternative (caracteristică a crizei de dezvoltare), **ci o cantonare în cadrul unei soluții care și-a atins limitele funcționale.**

Spre deosebire de crizele de dezvoltare, în cadrul crizelor de legitimitate, modalitățile de procesare a informațiilor din organizații nu mai pot soluționa dificultățile produse în funcționarea și reproducerea organizațiilor de consecințele derivate ale propriilor erori și limite. Ca urmare, în astfel de situații conservarea modalităților de procesare a informațiilor ce domină organizația nu se mai justifică. Sunt legitime încercările de a construi alte modalități de procesare socială a informațiilor, cu toate consecințele care decurg din acestea.

2.3. Criza de onestitate

Acest tip de crize este strâns legat de crizele de dezvoltare și de crizele de legitimitate. Sunt posibile situații în care oamenii implicați în gestionarea unei organizații, deși dispun de modalități performante de procesare a informațiilor, să le utilizeze în modalități neadecvate, cu scopuri ascunse (de pildă, pentru a obține avantaje personale), producând situații care periclitizează organizația, capacitatea ei funcțională și de reproducere. Periclitarea stării organizației constituie **esența crizei de onestitate.**

2.4. Criza de competență

Pentru situațiile care periclitizează o organizație, în care se ajunge ca urmare a limitelor oamenilor implicați în gestionarea ei, care nu se dovedesc capabili să proceseze informații la nivelul posibilităților oferite de orizontul informațional în care acționează, considerăm adecvată expresia crize de competență.

Crizele de gestionare pot pune în situații de insecuritate și organizările sociale care înglobează organizațiile. Ele pot aduce în starea de insecuritate maximă chiar și națiunile.

2.5. Criza internă

Acest tip de criză domină atât interiorul unei organizații/instituții, cât și interiorul mediului social nerelevant al acestora, mediului-sarcină al organizației/instituției. Sunt considerate crize interne și crizele la nivel departamental, de ramură, precum și crizele din interiorul statului național. Crizele interne pot degenera și se pot transforma în crize externe. Ele

contaminează vecinătatea specifică apropiată (organizațiile din același domeniu pe lanțul productiv orizontal), apoi vecinătatea specifică îndepărtată (organizațiile din același domeniu pe lanțul productiv vertical), ca, în cele din urmă, să afecteze domeniile conexe. De exemplu, o criză politică poate degenera în criză economică, culturală etc. Criza economică poate produce, la rândul ei, crize în toate celelalte domenii de activitate.

2.6. Criza externă

Sunt considerate crize externe cele care acționează în exteriorul organizațiilor, instituțiilor, domeniilor specifice, în afara teritoriului național. Însă, aceste crize pot afecta organizațiile în modalități diverse, determinând apariția și dezvoltarea unor crize interne.

2.7. Criza imediată se petrece brusc și neașteptat, nelăsând timp pentru analiză și planificare. Rezolvarea acestei crize presupune lucrul în avans dedicat analizei posibilităților de apariție și realizării unui plan de gestionare a crizelor care să elimine, pe cât posibil, confuziile și reacțiile întârziate.

2.8. Criza urgentă erupe brusc, după o scurtă perioadă de incubație, lăsând un oarecare timp pentru planificarea forțelor și mijloacelor de intervenție. Exemplele relevă insatisfacțiile membrilor organizației ce se transformă în greve, abuzul substanțial în serviciu care determină nemulțumirea angajaților etc.

2.9. Criza susținută este o criză de lungă durată, ea persistă mai mult timp și, ca urmare, este mai ușor de analizat și planificat. Totuși, trebuie menționat că, o astfel de criză poate produce un deficit de imagine profund și persistent.

Crizele de comunicare și crizele de imagine vor fi tratate separat, în teme distincte. Celelalte tipuri de crize invocate la această temă nu fac obiectul cursului de gestionare a crizelor de imagine. În acest curs ne vom referi, în primul rând, la crizele organizaționale.

Întrebări și probleme:

1. Dați exemple de crize de dezvoltare, crize de legitimitate, crize de onestitate și crize de competență.
2. Stabiliți tipologia următoarelor crize: criza F.N.I., Țigareta II, Mineriada din februarie 1999.

Bibliografie selectivă

- BARUS-MICHEL, Jacqueline, GIUST-DESPRAIRES, Florence, RIDEL, Luc, *Crize. Abordare psihosocială clinică*. Editura Polirom, Iași, 1998
- CORNELIUS, Helena, FAIRE, Shoshana, *Știința rezolvării conflictelor*. Editura Știință și Tehnică, București, 1996
- CULDA, Lucian, *Organizațiile*. Editura Licorna, București, 1999
- GRANT, Wendy, *Rezolvarea conflictelor*. Editura Teora, București, 1997
- HUNTINGTON, P., Samuel, *Ordinea politică a societăților în schimbare*. Editura Polirom, Iași, 1999
- PÂNZARU, Petru, *Mass-media în tranziție*. Fundația Rompres, București, 1996
- STANCU, V., STOICA, M., STOICA, A., *Relații publice. Succes și credibilitate*. Editura Concept, București, 1997
- THOVERON, Gabriel, *Comunicarea politică azi*. Editura Antet, Oradea, 1996

CRIZA ORGANIZAȚIONALĂ

1. Conceptul de criză

Termenul de criză s-a demonetizat în ultima perioadă datorită suprautilizării lui. Medicina, științele economice, psihologia, sociologia, diplomația, relațiile internaționale etc. dau fiecare semnificații diferite conceptului “criză”. Se discută, astfel, despre criză ca evoluție a unei boli, despre criza sistemului financiar-bancar sau a producției de mărfuri, criza în relațiile dintre state, criza socială, criza politică, criza organizațională.

Majoritatea definițiilor încearcă să surprindă evenimentele care afectează organizațiile și mediul extraorganizațional, referindu-se la unul și același lucru – **starea de anormalitate a acestora**.

Cei care, pentru a defini criza organizațională, utilizează etimologia cuvântului *krisis* fac trimitere la **decizie** ca element final al procesului de evaluare, interpretare și comunicare a modului de rezolvare a unei situații. Decizia pune astfel capăt indeciziei și incapacității de reevaluare și reinterpretare a problemelor, care ar periclita coeziunea și funcționarea organizației.

Rezultă, deci, că o criză este determinată, în primul rând, de durata incapacității de decizie, timp în care funcționarea organizației este pusă sub semnul întrebării sau compromisă. Acest mod de interpretare este restrictiv, plasând greutatea pe factorul de decizie, fără să țină seama de celelalte variabile și determinări ale sistemului organizațional.

Într-o altă accepțiune, criza desemnează o amenințare la adresa existenței organizaționale, prin amploarea modificărilor care pot să apară, modificări care determină starea de nehotărâre la nivelul conducerii. Criza este, deci, asimilată tuturor fenomenelor necunoscute care descumpănesc atât individul, cât și organizația.

Conceptul sociologic privind criza pare mai apropiat de realitate, el definește mai adecvat starea organizației într-un asemenea impas. Astfel, criza este definită ca *"o perioadă în dinamica unui sistem, caracterizată prin acumularea accentuată a dificultăților, izbucnirea conflictuală a tensiunilor, fapt ce face dificilă funcționarea normală, declanșându-se puternice presiuni spre schimbare."*²¹

Această definiție subliniază mai ales aspectele violenței la nivelul simbolic al organizației.

Barry McLonglin definește criza ca fiind *"un eveniment, dezvăluire, acuzație sau set de probleme interne și externe care amenință integritatea, reputația sau existența unui individ sau organizații"*²². Amploarea evenimentului sau problemei poate fi atât de mare sau de importantă încât eclipsează toate celelalte activități ale organizației pe timpul perioadei în discuție. Într-o criză, încrederea publicului în organizație și controlul factorilor de răspundere asupra fenomenelor în derulare se află la cote foarte reduse. Daunele actuale sau potențiale asupra organizației sunt considerabile și organizația nu poate, de una singură, să pună capăt crizei.

Definițiile prezentate până acum surprind elemente esențiale necesare diagnosticării unei organizații aflate în criză, dar nu și complexitatea variabilelor implicate. Înțelegerea acestei probleme impune abordarea structurală a organizației.

²¹ *Dicționar de sociologie*. Editura Babel, București, 1993, p. 145

²² Barry McLonglin, *Risk and Crisis Communication*. McLonglin Multimedia Publishing Ltd., Ottawa, Canada, 1996, p.10

Dacă facem apel la teoria organizațiilor, definim organizația ca un sistem social de activitate ce reunește oameni (resurse umane) și resurse materiale, prin intermediul cărora realizează scopul pentru care a fost creată: produse, lucrări, servicii corespunzător comenzi sociale. Oricare ar fi organizația, ea s-a constituit conștient și deliberat de către oameni pentru a produce ceva de care societatea are nevoie. Obiectivul (scopul) este temeiul ce a stat la baza apariției organizației și, în același timp, motivarea menținerii ei în continuare²³. Se subînțelege existența consimțământului pentru cooperare și capacitatea de comunicare a oamenilor în procesul realizării scopului comun.

Rezultă că o organizație are în compunerea sa **două niveluri de structurare**: un **nivel fizic**, care cuprinde resursele umane, materiale, tehnice, financiare și tehnologice și un **nivel simbolic**, care cuprinde misiunile și scopurile specifice, normele, relațiile formale și informale, cultura organizațională.

Pe baza acestei teorii, Thierry C. Pauchant definește criza organizațională ca "*o întrerupere care afectează fizic funcționarea întregului sistem organizațional și-i amenință principiile fundamentale, identitatea și rațiunea de a exista*".²⁴

Din această perspectivă, pentru ca organizația să se afle în criză trebuie îndeplinite cel puțin două condiții: **a) să fie afectată la nivel fizic întreaga organizație și b) să fie afectată structura simbolică a întregii organizații**. Altfel spus, membrii organizației să constate că toate principiile, normele și valorile pe care și le-au asumat sunt greșite sau nu mai sunt de actualitate. Mai mult decât atât, ei să se revolte împotriva acestora.

Pentru a sublinia complexitatea crizei, Pauchant definește celelalte etape premergătoare acesteia: *incidentul* (evenimentul care afectează parțial structura fizică a organizației), *accidentul* (evenimentul care afectează într-un anumit mod întreaga organizație la nivel fizic), *conflictul* (evenimentul care afectează nivelul simbolic al organizației, dar nu într-atât încât să-i nege principiile și valorile fundamentale).

2. Etapele procesului de evoluție a unei crize organizaționale

Crizele apar rar, pe neașteptate, fără să ne avertizeze într-un mod anume. Chiar și dezastrele se întâmplă în locurile în care au mai fost fenomene asemănătoare. Uraganele, inundațiile, cutremurele de pământ au devenit aproape obișnuite în anumite locuri.

Crizele pot avea o evoluție aproape liniară, de la incident la criză, prin parcurgerea unor trepte intermediare (incident, accident, conflict) care reprezintă, deopotrivă, semnale de alarmă, dar și oportunități de întărire a organizației și de reducere a posibilității de producere a acesteia.

Crizele de rutină, cele mai prezente, sunt cele la care se ajunge prin ignorarea unor incidente sau prin gestionarea lor necorespunzătoare. Prin contribuția distructivă a unor răspunsuri ineficiente în caz de urgență și a unui management deficitar al acestor stări, se poate ajunge foarte ușor, după principiul bulgărelui de zăpadă, de la incident la criză.

Dr. Peter Meyboom, expert canadian în managementul crizelor propune o structură evolutivă a acestora²⁵ (Fig.1).

²³ Ștefan Buzărescu, *Introducere în sociologia organizațională și a conducerii*. Editura Didactică și Pedagogică, București, 1995, p.49

²⁴ Thierry C. Pauchant, *Transforming the Crisis-Prone Organizations; Preventing Individual, Organizational and Environmental Tragedies*. San Francisco, California, Jossey-Bass, 1992, p.12-13

²⁵ Peter Meyboom, *American Industrial Hygiene*. Fairfax, VA, 1993

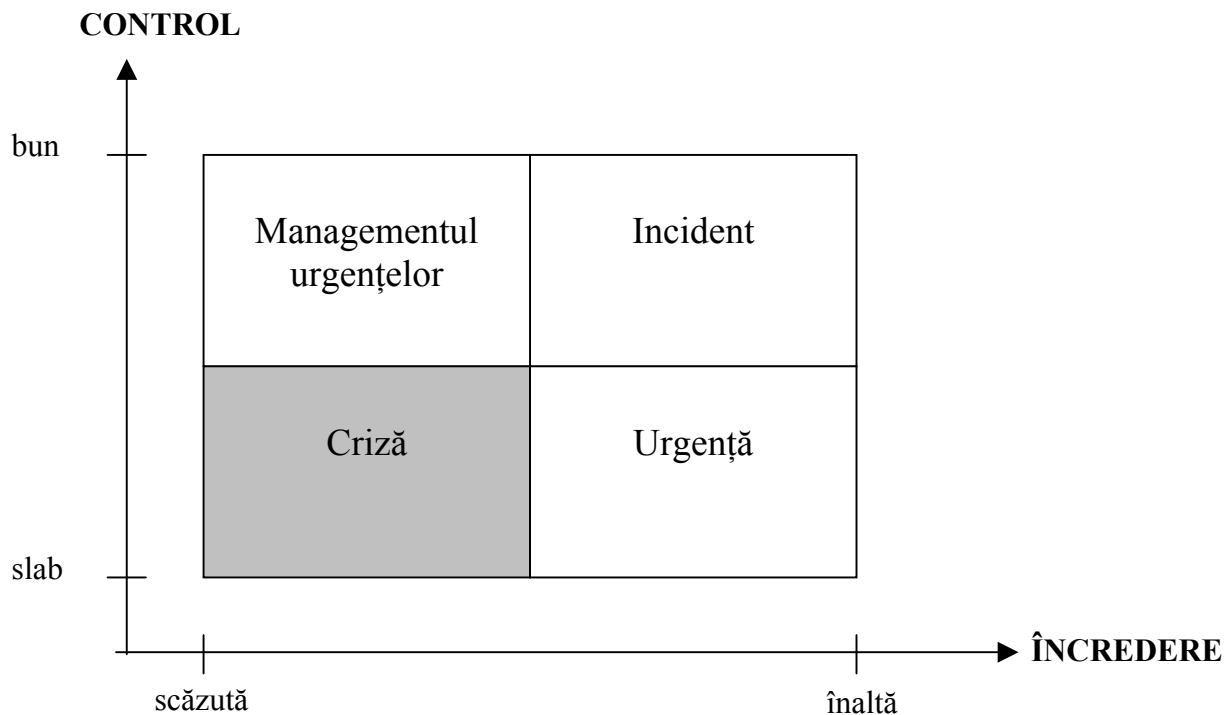


Fig.1

2.1. Incidentul este o întâmplare relativ minoră, un eveniment intrat în rutina zilnică, dar care, nerezolvat, poate conduce la o criză publică. De exemplu, un incendiu, o creștere a prețurilor, defectarea unor utilaje sau instalații etc. Deși necesită resurse pentru un răspuns adecvat, ele sunt controlabile. În timp ce incidentul este în curs de rezolvare, activitățile normale ale organizației se pot desfășura în continuare. Controlul asupra situației și încrederea în organizație rămân la cote înalte dacă incidentele se rezolvă conform așteptărilor publicului.

Există și incidente care, datorită impactului mare în mentalul colectiv, pot să declanșeze o criză. Astfel, răspândirea zvonului despre un incendiu la un depozit al unei uzine de produse chimice poate provoca panică atât în rândul personalului uzinei, cât și în rândul locuitorilor din localitățile învecinate. El poate evolua astfel încât posibilitățile organizației de a-l aplană să fie mult depășite.

2.2. Urgența este o situație neașteptată sau o întâmplare bruscă, de natură serioasă și urgentă, care cere acțiune imediată și resurse importante.

Dacă atenția publicului și a presei se concentrează asupra evenimentului mai mult de 24 de ore, dar nu mai mult de 48 de ore, atunci această situație poate fi definită ca răspuns în caz de urgență. Controlul asupra situației scade, dar încrederea publicului rămâne ridicată.

2.3. Managementul urgențelor este orice tip de răspuns la urgență, care durează între 48 și 72 ore. Nu se poate vorbi încă de o criză. Este un nou test al capacității organizațiilor responsabile și specialiștilor desemnați să controleze urgența. Potențialele vulnerabilități vor ieși în evidență indiferent de locul unde se manifestă deficiențele. Dacă planul de acțiune al unei organizații nu a fost bine articulat sau acțiunile de cooperare între organizații nu funcționează, percepția publicului va reflecta că urgența nu a fost bine gestionată și, ca urmare, consecințele asupra imaginii organizațiilor nu se vor lăsa așteptate.

O dată ce răspunsul a intrat în faza de management al urgențelor, încrederea începe să scadă. Încrederea scade și pe măsură ce durata răspunsului crește, chiar dacă se menține controlul asupra situației.

2.4. Criza se configurează pe măsura trecerii timpului dacă fazele anterioare nu sunt rezolvate. Ea apare ca un ansamblu de evenimente, dezvăluiri, declarații sau set de circumstanțe care amenință integritatea, reputația unui individ sau a unei organizații. Criza eclipsează alte evenimente în derulare, pe timpul ei încrederea și controlul sunt reduse. Astfel, dacă o acuzație a fost făcută de către o sursă credibilă sau printr-un canal media credibil, aceasta nu trebuie să fie reală pentru a fi dăunătoare. În consecință, ea trebuie tratată ca și în cazul în care ar fi adevărată, deoarece are potențialul de a fi crezută.

2.5. Thierry Pauchant propune un alt model explicativ în definirea termenilor utilizați în managementul crizelor pentru a explicita evoluția probabilă și efectele asupra organizației. (Fig. 2)

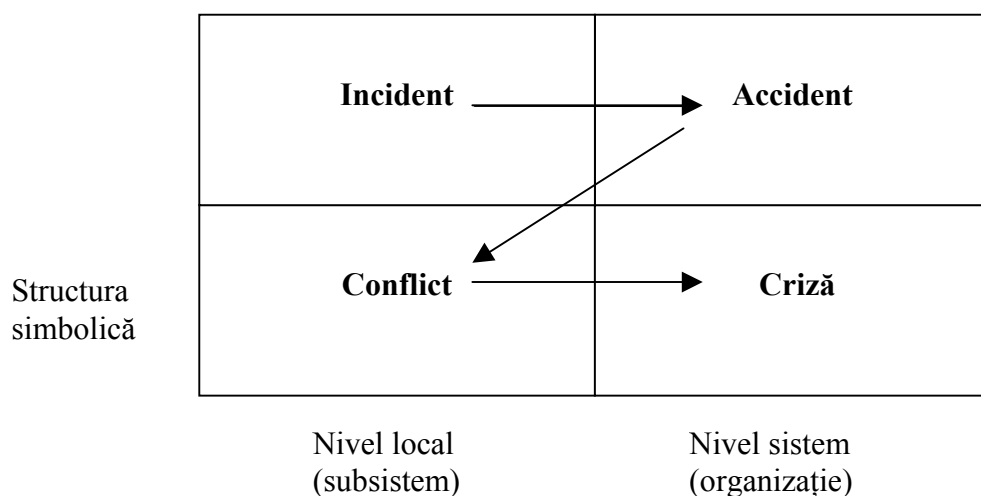


Fig. 2

Astfel, **incidentul** este un eveniment care antrenează defectarea unei componente, întreruperea activității unei unități sau a unui subsistem al organizației, așa cum este o valvă sau un sistem generator într-o uzină nucleară. Funcționalitatea întregului sistem nu este amenințată, iar partea defectă poate fi reparată.

În acest caz, structura simbolică nu este afectată. Riscul unor incidente tehnologice este luat în considerare și asumat de membrii organizației. Măsurile de securitate și procedurile de intervenție sunt bine reglementate și implementate.

Accidentul este un eveniment neprevăzut, care afectează la nivel fizic întregul sistem, o uzină, o organizație sau o industrie. Producția sau funcționarea întregului sistem este stopată sau se întrerupe pentru reparații. Nu se percep daune la adresa structurii simbolice a organizației.

Conflictul definește situațiile în care structura simbolică a organizației este afectată, dar nu într-atât încât să fie contestate principiile și valorile fundamentale ale acesteia. Conflictele pot să precedă, să însoțească și/sau să urmeze unui incident sau accident.

CRIZA

Este de așteptat ca, pe timpul crizelor, conflictele să se amplifice până la violență. Evaluarea stării organizației în criză se va putea face după daunele provocate atât la nivel fizic, cât și simbolic. Desigur, este foarte important ca înainte de evaluarea unui eveniment să se stabilească cu precizie care este structura (organizația) luată în considerare.

Trei exemple pot fi edificatoare. Prăbușirea unui avion la Balotești a constituit pentru TAROM un incident care intră în categoria riscurilor asumate. Existența morților în rândul

echipajului și al pasagerilor a trecut evenimentul în stadiul de accident. Mediatizarea puternică a afectat imaginea companiei, dar nu într-atât încât să declanșeze o criză. Compania TAROM nu și-a oprit activitatea.

Explozia într-o mină sau o grevă care duce la oprirea lucrului constituie pentru conducerea acelei mine o criză. Pentru Regia Huilei sau Lignitului acest eveniment este doar un incident. Celelalte exploatare miniere funcționează în continuare, conform scopului pentru care au fost constituite.

Scandalul minelor antipersonal a fost inițial pentru Romtehnica un simplu și nefericit incident. Printr-o rezolvare necorespunzătoare și o mediatizare partizană se putea transforma într-o criză care ar fi depășit cu mult granițele organizaționale, cu urmări posibile grave la nivelul relațiilor internaționale. Pentru Ministerul Apărării Naționale a rămas un incident, dar pentru echipa de tehnicieni care a participat la expoziție acest eveniment a fost o criză, a avut o conotație existențială.

2.6. Efectele crizelor

În majoritatea cazurilor, efectele cele mai vizibile ale unei crize sunt cele legate de bani, morți, răniți, șomaj, poluare. Sunt acele elemente care în opinia publică au cea mai mare relevanță, ating coarda emoțională și oferă materiale excelente pentru mass-media.

Efectele se vor resimți cu atât mai acut cu cât persoana este mai apropiată de locul unde s-a produs criza. Cei care au fost implicați, sau au fost implicați direct ori indirect, suferă de stresul posttraumatic, rememorând și derulând evenimentele în vise și coșmaruri. Cei care au fost doar spectatori sau au aflat despre eveniment din mass-media, îl vor uita aproape imediat ce ecourile mass-media au încetat.

Componenta materială a unei crize are ca efect principal pierderile materiale și financiare. Cea existențială (simbolică) are cel puțin trei efecte majore.

Primul efect îl constituie amenințarea întregii industrii, domeniului sau ramurii de activitate care are o legătură cu criza. De pildă, accidente chimice, nucleare au pus în pericol dezvoltarea de viitor a acestor industrii. Așa cum au remarcat unii autori, percepția negativă a publicului poate duce la reducerea unor programe de cercetare științifică sau chiar la stoparea lor, doar pentru că au vreo conexiune cu o criză mai veche sau mai nouă. Ce s-ar întâmpla dacă la noi s-ar desființa industria mineritului doar pentru că are o legătură cu mineriadele?

Al doilea efect major al unei crize este schimbarea misiunii strategice a unei organizații datorită percepției bipolare (bine/rău) de către opinia publică. Datorită crizei, tot ce făcea bun organizația este perceput acum ca fiind rău. Este cunoscut cazul medicamentului Tylenol care, prin impurificare cu cianuri a devenit periculos pentru cei cărora ar fi trebuit să le aducă alinarea suferințelor. Energia nucleară, care a fost considerată o revoluție în beneficiul umanității, a devenit aducătoare de catastrofe prin accidente de la Three Mile Island și Cernobîl. Catastrofa navei spațiale Challenger a transformat programul spațial dintr-un cuceritor al spațiului în beneficiul omenirii în distrugător de vieți omenești.

Lista exemplelor ar putea continua. Aproape că nu este domeniu de activitate care să nu se fi confruntat cu asemenea schimbare de popularitate a misiunii strategice (scopului fundamental) a organizațiilor.

Cel de-al treilea efect are loc la nivelul individual. Crizele perturbă lumea subiectivă a individului, modul în care percepe lumea și pe el însuși, simțul autoevaluării, al puterii și al identității, echilibrul intern.

Individul încearcă să evadeze din experiența terifiantă a crizei, mințindu-se și mințind și pe alții astfel încât să creadă și el; sau caută să descopere unde, cum ori cine a greșit. Unii se vor întreba dacă nu cumva accidentul sau catastrofa s-a întâmplat din cauza lor, dacă sunt destul de buni profesioniști pentru posturile pe care le-au ocupat în acea perioadă, dacă misiunea organizației din care fac parte este corectă. Câți ingineri, matematicieni, electroniști și alți

specialiști nu se vor fi întrebat dacă naveta Challenger prin care au trimis oameni la moarte a fost corect proiectată? Câți nu-și vor fi găsit vreo vină în erorile de funcționare ale navei spațiale? Câți dintre mineri sau familiile lor nu se vor fi întrebat ce au căutat la București?

Aceste întrebări demonstrează că o criză nu afectează numai structura fizică a unei organizații, ci și sistemul ei simbolic, cultura organizațională: simboluri, tradiții, credințe, mituri, valori.

Nu am analizat efectele pe care criza le produce în afara organizației. Fără îndoială, ele există, dar tratarea lor necesită o abordare interdisciplinară.

3. Originile crizelor

Probabil că cea mai eronată atitudine în management este refuzul de a vedea criza și ca o forță pozitivă, ca un factor care contribuie la existența unei întreprinderi, a unei organizații. Criza relevă, însă, ambele laturi, pozitivă și negativă, pericol și oportunitate; latura ei negativă (distructivă) este o condiție sine-qua-non a dezvoltării.

În ultima perioadă, mulți cercetători în domeniul managementului au reliefat această dualitate (ordinea și haosul, construcția și demolarea, ordinea și dezordinea), sugerând că situațiile normale sau crizele trebuie privite ca părți ale aceluiași proces unitar.

Potrivit modelului explicativ al teoriei sistemelor, fenomenul complexității crizelor include atât interrelațiile între elementele componente și sistem, cât și natura bidimensională a fiecărui element în parte, care poartă în el sursele ordinii și dezordinii. De aceea, concepția sistemică refuză focalizarea pe una sau două cauze majore ale crizelor. În schimb, ia în considerare numeroase evenimente care ar putea declanșa formele de acțiune și interacțiune în sistem.

Mai mult decât atât, trebuie să avem în vedere efectul schimbării la unele componente ale sistemului (subsisteme) care determină, la rândul lor, schimbări în celelalte elemente ale acestuia, generând o complexitate greu de controlat.

Spre exemplu, în cazul Valdez (vezi: *Dezbateri de caz*, p.149), starea de ebrietate a căpitanului a fost una dintre variabilele care au declanșat criza. Ea a fost amplificată de alte variabile care, la rândul lor, au jucat un rol important în maturizarea condiției crizei propriu-zise: lipsa dispozitivelor de alertare și securitate ale navei; slaba pregătire tehnică a personalului din Alaska pentru rezolvarea unor asemenea probleme; lipsa comunicării între tancul petrolier, firma Exxon, Garda de Coastă, serviciile de urgență din Alaska și populația locală; slaba pregătire psihologică a oamenilor implicați în rezolvarea problemelor.

A fost Miron Cozma cauza venirii minerilor în București? Probabil că el a fost elementul de inițiere care a declanșat acțiunile. Mai sunt însă de luat în considerare și alte variabile: condițiile de muncă ale minerilor; dezvoltarea economică și culturală a zonei; influențele culturii organizaționale; pregătirea forțelor de ordine pentru aplicarea legii; implicarea factorilor de decizie, de la conducerile minelor până la Guvern.

Sursele crizelor nu trebuie căutate numai în deciziile umane eronate. Accidentele pot apărea chiar în condițiile unei pregătiri foarte bune a personalului implicat. În fond, ele sunt parte componentă a funcționării sistemelor deschise, cu autoreglare. Aceasta nu înseamnă că liderii organizațiilor predispuse la crize nu trebuie să facă nimic pentru a reduce riscul declanșării acestora sau nu trebuie să se pregătească pentru eventualitatea producerii lor.

Cele mai multe crize sunt fenomene care se autoalimentează, asemeni bulgărelui de zăpadă. Este ceea ce unii experți numesc *cercul vicios*. Exemplul lichidităților la o bancă este deja clasic. Retragerea fondurilor de către unii clienți speriați de un zvon creează probleme mai mari de solvabilitate. Aceasta va determina ca din ce în ce mai mulți clienți să-și retragă fondurile, până când banca va intra în faliment.

Un exemplu asemănător este cel al creșterii prețurilor la unele servicii sau produse de bază: transport, energie electrică, produse petroliere. Spirala creșterii prețurilor duce la

înrautățirea situației economice a întreprinderilor și populației, cu repercusiuni directe sau indirecte asupra stabilității politice.

Abordarea sistemică a crizelor ne permite să reliefăm potențialele efecte ale schimbărilor în subsistemele mici ale unui sistem global, atunci când ele sunt amplificate de evenimente care apar în subsistemele unui sistem social global, evenimente ce joacă rolul unor variabile dependente cu efecte greu de controlat și gestionat.

Am făcut până acum diferențierea între incident, accident și crize. Din perspectiva analizei sistemice, incidentele se pot transforma în accidente și apoi în crize dacă sunt amplificate de alte variabile.

Este asemănător fenomenului pe care cercetătorii spațiului atmosferic l-au denumit "efectul fluture". Acesta sugerează că, datorită conexiunilor strânse și imprevizibile din univers, o bătaie de aripi a unui fluture într-un colț al lumii poate declanșa un ciclon în altă parte a lumii.

4. Managementul crizelor

4.1. Tipurile de management al crizelor

După modul de acțiune pentru gestionarea crizelor, managementul poate fi împărțit în mai multe tipuri: management reactiv, management proactiv și management interactiv (Fig. 3).

Studiile asupra managementului crizelor și dezastrelor au arătat clar că gestionarea crizei, din această perspectivă, se desfășoară pe faze și etape. În majoritatea cazurilor, se parcurg cel puțin cinci etape: semnalizare/detecție, pregătire/prevenire, gestionare criză, reducerea/limitarea daunelor și recuperare/refacere.

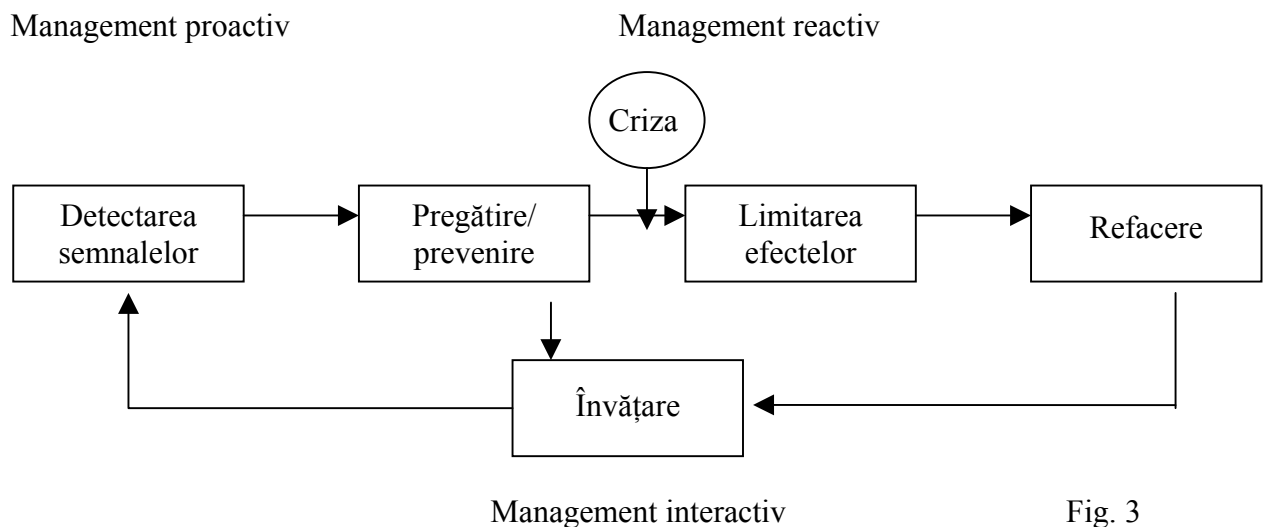


Fig. 3

Managementul interactiv intervine în toate cele cinci faze de dezvoltare ale unei crize, având posibilitatea să treacă cu succes peste toate încercările și să își perfecționeze modul de acțiune pentru a nu repeta greșelile în cazul unei noi crize. Indiferent de tipul de organizație sau de management adoptat, la nivelul conducerii ei trebuie să existe o strategie pentru a pregăti organizația în eventualitatea apariției unei crize. Orice strategie trebuie să fie concepută și pusă în practică încă din perioada de normalitate. *Noe și-a construit arca înainte de a începe să plouă.*

Există câteva etape necesare în elaborarea și punerea în practică a unei strategii: **a) diagnoza stării organizației; b) planificarea acțiunilor; c) comunicarea; d) evaluarea răspunsului la crize și ajustarea planurilor.**

4.2. O strategie pentru managementul crizelor trebuie să cuprindă:

A. Acțiuni strategice:

- schimbări drastice în filosofia organizației;
- integrarea managementului crizelor în misiunea fundamentală a organizației;
- integrarea managementului crizelor în planificarea strategică;
- includerea, în consiliul de conducere, a echipei de gestionare a crizelor;
- antrenamente și dezbateri pe linia gestionării crizelor;
- simularea crizelor;
- existența unor planuri pregătite pentru orice tip de risc identificat.

B. Acțiuni tehnice și structurale:

- crearea echipei de gestionare a crizelor;
- crearea unui buget special pentru gestionarea crizelor;
- dezvoltarea și actualizarea politicilor și instrucțiunilor de gestionare a crizelor;
- realizarea unor documentare privind personalul, resursele și capacitățile organizației;
- crearea unui spațiu special destinat echipei de gestionare a crizelor;
- reducerea/eliminarea serviciilor și produselor periculoase;
- îmbunătățirea designului și a măsurilor de securitate;
- luarea măsurilor pentru asigurarea surselor de rezervă necesare funcționării sistemelor;
- utilizarea consultanței experților și a serviciilor de management al crizelor din afara organizației.

C. Acțiuni de evaluare și diagnoză:

- acceptarea controalelor financiare și legislative (audit extern);
- modificarea procedurilor de asigurare a securității mijloacelor și personalului;
- respectarea reglementărilor privind relațiile cu mass-media;
- ierarhizarea activităților stricte ce trebuie desfășurate zilnic;
- identificarea oricăror probleme care pot semnaliza pericole;
- efectuarea unor studii pentru descoperirea de amenințări ascunse;
- evaluarea critică a răspunsului organizației, după trecerea crizei.

D. Acțiuni de comunicare:

- pregătirea personalului pentru relațiile cu mass-media pe timpul crizei;
- amplificarea eforturilor de relații publice;
- amplificarea informării comunității locale;
- dezvoltarea relațiilor cu grupurile speciale de intervenție (poliție, pompieri, salvare, mass-media);
- amplificarea colaborării cu asociațiile care pot sprijini organizația;
- utilizarea noilor tehnologii de comunicare (Internet, e-mail, V-SAT).

E. Acțiuni psihologice și culturale:

- amplificarea colaborării cu sindicatele și alte organizații;
- acceptarea aducătorilor de vești proaste;
- o mai bună vizualizare a impactului crizelor asupra comportamentului angajaților;
- asigurarea asistenței psihologice la angajați;
- managementul stresului și panicii;
- rememorarea simbolică a crizelor pericolelor și succeselor trecute.

4.3. Diagnoza stadiului de pregătire a organizației pentru crize

Această etapă este necesară pentru a cunoaște care sunt punctele tari și slabe ale organizației, ce trebuie accentuat pentru ca, la o evaluare finală, să se poată admite că aceasta este pregătită să înfrunte orice situație neprevăzută. Elementele necesare unei pregătiri eficiente în vederea gestionării crizei pot fi stabilite pe baza analizei modelului structural de diagnoză a managementului crizei (Fig.4).

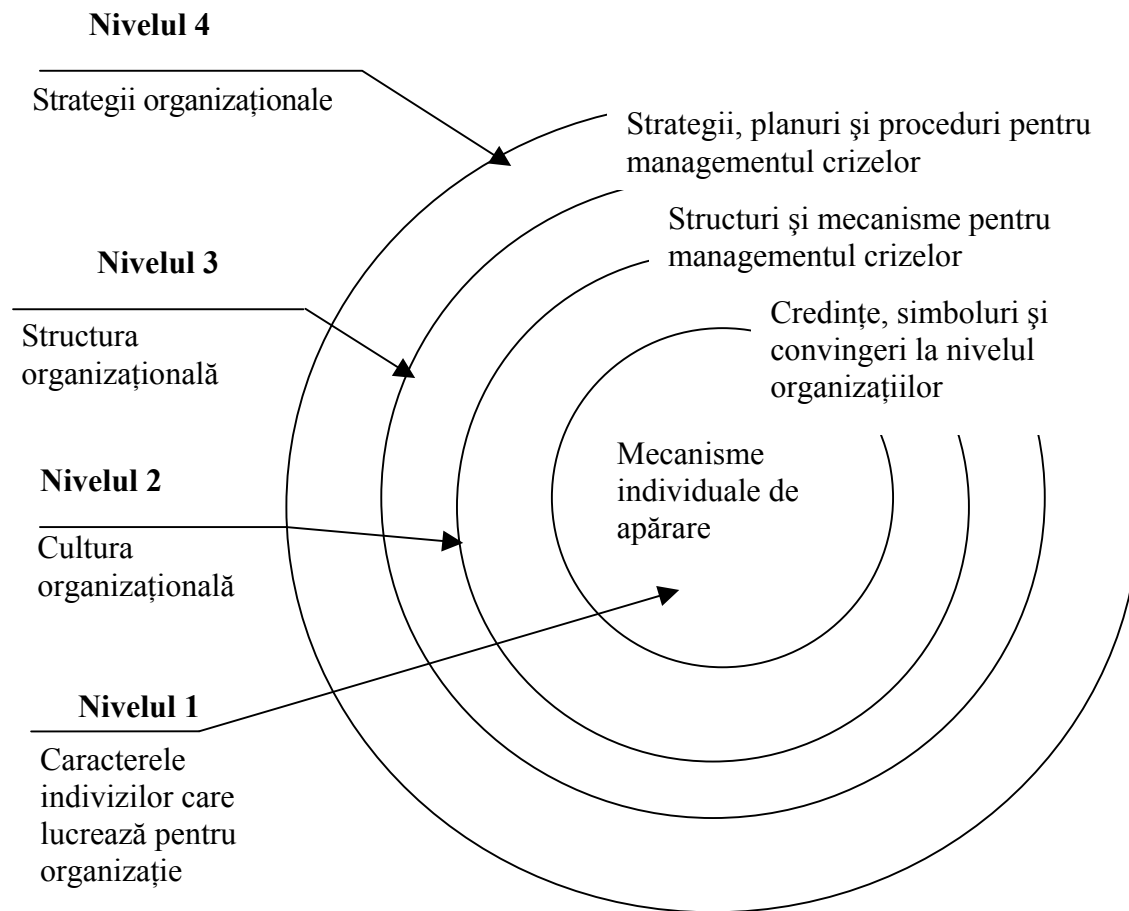


Fig. 4

Nivelul exterior 4 cuprinde strategiile organizației pentru managementul crizelor: existența programelor, procedurilor sau mecanismelor special dezvoltate pentru a face față crizelor. Acest nivel poate fi descoperit ușor, chiar și de către un nespecialist.

Nivelul 3 arată în ce măsură structura operațională a unei organizații poate contribui zilnic la creșterea sau reducerea riscului de producere a unei crize. Și acest nivel poate fi văzut destul de ușor de către un observator extern. În mod ironic, nivelul 3 este aproape invizibil pentru cei care lucrează zilnic pentru organizație. Ei aproape că nu-și dau seama ce influență are structura organizației lor atât asupra modului în care își desfășoară activitatea, cât și asupra eforturilor de gestionare a crizelor.

Nivelurile 2 și 1 sunt cele mai fascinante, pentru că ele reprezintă intrările către aspectele invizibile ale unei organizații. Din acest motiv, ele sunt de cele mai multe ori greu de perceput.

Nivelul 2 se referă la aspectele culturii organizaționale: reguli nescrise, coduri de comportament, sistemul credințelor, sistemul permisivităților și interdicțiilor (ce se poate spune și ce nu, ce se poate face și ce nu).

Din acest punct de vedere, o modalitate efectivă de a diferenția o organizație predispusă spre crize de una pregătită pentru a face față crizelor este studierea modului în care conducerea și angajații vorbesc despre crize și gestionarea crizelor (Anexa 1). Spre exemplu, managerii organizațiilor predispuse spre crize folosesc cele mai multe justificări.

Nivelul 1 se referă la experiența subiectivă a indivizilor care formează organizația. Factori cum ar fi predispoziția de a utiliza diferite mecanisme de apărare în situații de criză sau gradul de manifestare a fricii exercită o influență deosebită asupra tipurilor de efort depuse în gestionarea crizelor.

Modul de suprapunere a nivelurilor nu înseamnă că structura unei organizații influențează strict strategiile sale. Interacțiunea este reciprocă, în cadrul unui proces dinamic și complex. Mai mult decât atât, structura unei organizații trebuie privită ca fiind mai mult decât un ansamblu de elemente concrete, cum ar fi: normele stabilite, regulile privind autoritatea și puterea, precum și o ierarhie formală. Trebuie să fie luate în considerație și funcțiile simbolice ale unei organizații, care arată în ce măsură structura formală reflectă percepțiile propriilor membri. De exemplu, gradul de formalizare a mecanismelor de control (numărul de rapoarte și controlori, procedurile) ne poate arăta gradul de încredere care există în acea organizație.

În concluzie, fiecare strat al modelului structurat se referă la un anumit nivel al realității. Nivelul 1 se referă la fenomenele descrise de psihologia existențială, nivelul 2 se referă la fenomenele cuprinse în aria de cercetare a sociologiei și antropologiei, nivelul 3 cuprinde aspecte care sunt rezolvate de teoria organizațională, nivelul 4 cuprinde aspecte aflate în aria de competență a politicii de afaceri și managementului strategic.

În fapt, toate cele patru niveluri/straturi implică un amestec complex de factori individuali organizaționali, profesionali și tehnologici.

Fără îndoială, o organizație care are o puternică orientare tehnico-profesională se poate confrunta cu mari dificultăți în gestionarea crizelor. Aceste organizații pot gestiona foarte bine factorii tehnico-profesionali, dar tind să facă foarte puțin în ceea ce privește factorii umani.

Ca regulă generală, cele mai multe organizații sunt în general insensibile – dacă nu chiar disprețuitoare – la nivelurile 1 și 2, care sunt, cu siguranță, unii dintre factorii cei mai importanți ai funcționării unei organizații. Lista prezentată mai jos reprezintă cele mai greșite evaluări identificate, care împiedică eforturile de gestionare eficientă a crizelor (Anexa 1 și Anexa 2).

Întrebări și probleme:

1. Care sunt diferențele între modelele explicative privind definirea crizei?
2. Definiți principalele efecte ale crizelor organizaționale.
3. Stabiliți diferențele între o organizație pregătită pentru criză și una nepregătită pentru gestionarea crizelor.
4. Definiți și precizați conținutul principalelor tipuri de management al crizelor.

Activități practice:

1. Alegeți o organizație concretă și analizați nivelul ei de pregătire pentru gestionarea crizelor.
2. Stabiliți tipul de cultură organizațională a unei organizații concrete, pe baza fișelor de evaluare prezentate în curs (Anexa 3).

Bibliografie selectivă

- BRODI, E.W., *Managing Communication Processes; From Planning to Crisis Response*. Praeger, New York, 1991
- DATEN, A., *La perte des repères. Les enjeux de la communication en temp des crise*. În: *Armées d'aujourd'hui*, Franța, nr.216, dec. 1997 – ian. 1998
- McLONGLIN, Barry, *Risk and Crisis Communication*. Mc.Longlin Multimedia Publishing Ltd., Ottawa, 1996
- NUDELL, Mayer, *The Handbook for Effective Emergency and Crisis Management*. Lexington, Massachusetts, Lexington Books, 1998
- PAUCHANT, Thierry C., *Transforming the Crisis-Prone Organizations*. San Francisco, California, Jossey-Boss, 1992
- PINSDFORF, Marion K., *Communicating when Your Company is under Siege; Surviving Public Crisis*. Lexington, Massachusetts, 1987

EVALUĂRI GREȘITE CARE ÎMPIEDICĂ EFORTURILE DE GESTIONARE A CRIZELOR

1. După caracteristicile organizației:

- Mărimea ne va proteja.
- Firmele excelente, bine conduse, nu trec prin crize.
- Amplasarea noastră specială ne va proteja.
- Anumite crize se întâmplă doar altora.
- Crizele nu necesită proceduri speciale.
- Este suficient să reacționezi atunci când se produce.
- Gestionarea crizelor sau prevenirea crizelor este un lux.
- Angajații care aduc vești proaste merită să fie pedepsiți.
- Angajații noștri sunt atât de devotați încât merită încrederea noastră necondiționată.
- Rezultatele dezirabile ale unei afaceri justifică folosirea unor mijloace foarte riscante.

2. După caracteristicile mediului:

- Dacă se produce o criză majoră, ne va salva altcineva.
- Mediul este benefic; sau, ne putem izola eficient față de mediu.
- Nu s-a produs nimic nou care să avertizeze asupra unei schimbări.
- Gestionarea crizelor este responsabilitatea altcuiva.
- Nu este o criză dacă nu ne afectează negativ pe noi.
- Accidentele sunt doar un cost al afacerilor.

3. După caracteristicile crizelor:

- Majoritatea crizelor se dovedesc în final a nu fi foarte importante.
- Fiecare criză este unică, astfel că este imposibil să te pregătești pentru toate crizele.
- Crizele sunt incidente izolate.
- Majoritatea crizelor se rezolvă de la sine; deci, timpul este cel mai bun aliat.
- Majoritatea (dacă nu chiar toate) crizelor au o soluție tehnică.
- Este suficient să aplici unei probleme soluții rapide tehnice și financiare.
- Crizele sunt negative doar prin impactul lor. Nu putem învăța nimic din ele.

4. După caracteristicile eforturilor de gestionare a crizelor înainte de a se produce:

- Gestionarea crizelor este ca o poliță de asigurare; nu ai nevoie de mai mult.
- Într-o situație de criză, nu trebuie decât să apelăm la procedurile de urgență pe care le-am stabilit în manualul de crize.
- Suntem o echipă care va funcționa bine în cazul unei crize.
- Doar directorii trebuie să cunoască planurile noastre de gestionare a crizelor; de ce să-i sperii pe angajați sau pe membrii comunității?
- Suntem destul de buni ca să reacționăm la o criză într-un mod obiectiv și rațional.
- Știm cum să manipulăm presa.
- Cel mai important lucru în gestionarea unei crize este să protejezi buna imagine a organizației.
- Singurul lucru important în gestionarea crizelor este ca operațiunile interne să rămână intacte.

Anexa 2

Aplicând modelul de diagnosticare, diferențele între o organizație predispusă la crize și una pregătită pentru crize se pot vedea din tabelul următor:

Nivelurile din model	Organizații predispuse la crize	Organizații pregătite pentru crize
4. Strategic	• Management strategic tradițional • Focalizată pe supraviețuire • Scopuri limitate, asociați dispersați • Strategie preponderent reactivă în managementul crizelor • Fără strategii speciale de management al crizelor	• Asumarea riscurilor • Focalizată pe dezvoltare și învățare • Scopuri împărtășite cu acționarii • Strategii reactive, proactive și interactive • Strategii diversificate
3. Structural	• Fără structuri speciale de crize • Focalizată pe echilibrul între flexibilitate și control • Fără mecanisme speciale de management al crizelor	• Unități speciale pentru crize • Focalizată pe echilibrul între viață și moarte • Măsuri speciale, misiuni și pregătire
2. Cultural	• Automulțumire/autopedeapsă • Utilizarea extremă a evaluărilor greșite • Fără conștientizarea influenței culturii organizaționale • Valori culturale neconștientizate, neacceptate	• Cultură îndreptată spre autoaprecierea pozitivă • Utilizare redusă a evaluărilor • Conștientă de influența culturii organizaționale • Valori culturale cunoscute și acceptate
1. Psihologic	• Puternic închistat, emoțional și primitiv • Căutare constantă pentru satisfacerea ego-ului • Puternice mecanisme de apărare împotriva anxietății • Psihic introvertit și în defensivă	• Slab închistat, cu o viziune sistemică • Mai preocupate de rezolvarea problemelor • Mecanisme adecvate depășirii anxietății • Psihic îndreptat spre gândirea pozitivă

TRANSFORMAREA ORGANIZAȚIEI PREDISPUSE LA CRIZE**B.1. Probleme de personalitate care afectează gestionarea crizelor**

(Nivelul 1 din modelul structurat)

Instrucțiuni: Evaluați în ce măsură cred șefii din organizația dumneavoastră în afirmațiile de mai jos, încercuind numerele respective.

	Foarte adevărat		Nici adevărat, nici fals		Nu e adevărat deloc		
1. Putem face față oricărei crize	1	2	3	4	5	6	7
2. Dacă se produce o criză, ne va salva altcineva	1	2	3	4	5	6	7
3. Acest lucru nu ni se va întâmpla nouă	1	2	3	4	5	6	7
4. Nu servește la nimic să meditezi la crize trecute	1	2	3	4	5	6	7
5. Produsele noastre nu sunt periculoase	1	2	3	4	5	6	7
6. Responsabilitatea noastră este, înainte de toate, juridică și financiară	1	2	3	4	5	6	7
7. Nimic grav nu ne poate afecta	1	2	3	4	5	6	7
8. Facem destul de mult deja	1	2	3	4	5	6	7
9. Crizele sunt antrenante. Este treaba noastră să le gestionăm	1	2	3	4	5	6	7
10. Suntem toți profesioniști și știm ce facem	1	2	3	4	5	6	7
11. Dovedește-mi că ne poate afecta financiar	1	2	3	4	5	6	7
12. Crizele se produc ca o fatalitate; nu ne putem pregăti pentru ele	1	2	3	4	5	6	7
13. Doar firmele proaste au crize	1	2	3	4	5	6	7
14. Nu avem timp	1	2	3	4	5	6	7
15. Crizele sunt efectul acțiunii negative a unor mere stricate	1	2	3	4	5	6	7
16. Rolul nostru este de a-i face pe acționarii noștri fericiți, ridicând ștacheta	1	2	3	4	5	6	7
17. Trebuie să ne concentrăm doar pe aspectele pozitive	1	2	3	4	5	6	7
18. Avem alte priorități	1	2	3	4	5	6	7
19. O criză are întotdeauna una sau două cauze majore	1	2	3	4	5	6	7
20. “Nu-ți face griji; fii fericit”	1	2	3	4	5	6	7

Instrucțiuni de evaluare: Adunați punctajul de la toate întrebările. Dacă punctajul total este peste 110, atunci organizația dumneavoastră este în “zona de siguranță” pentru această dimensiune. Dacă scorul este între 60 și 99, atunci organizația dumneavoastră se află în “zona semnelui de întrebare”. Dacă este sub 59, organizația dumneavoastră este în “zona periculoasă”.

TRANSFORMAREA ORGANIZAȚIEI PREDISPUSE LA CRIZE**B.2. Cultura organizațională și gestionarea crizelor**

(Nivelul 2 din modelul structurat)

Instrucțiuni: Evaluați în ce măsură, în general, majoritatea personalului executiv, manageri, profesioniști, angajați din organizația dumneavoastră cred în afirmațiile de mai jos, încercuind numerele respective.

	Foarte adevărat Nici adevărat, Nu e adevărat nici fals deloc						
1. Mărirea organizației ne va salva	1	2	3	4	5	6	7
2. Firmele excelente, bine conduse nu au crize	1	2	3	4	5	6	7
3. Amplasarea noastră specială ne protejează	1	2	3	4	5	6	7
4. Anumite crize se întâmplă doar altora	1	2	3	4	5	6	7
5. Crizele nu necesită proceduri speciale	1	2	3	4	5	6	7
6. Este suficient să reacționezi la crize când se produc	1	2	3	4	5	6	7
7. Gestionarea crizelor sau prevenirea crizelor este un lux	1	2	3	4	5	6	7
8. Angajații care aduc vești proaste trebuie să fie pedepsiți	1	2	3	4	5	6	7
9. Angajații noștri sunt atât de devotați încât putem avea încredere totală în ei	1	2	3	4	5	6	7
10. Rezultatele dezirabile ale unei afaceri justifică folosirea unor mijloace foarte riscante	1	2	3	4	5	6	7
11. Dacă se produce o criză majoră, altcineva ne va salva	1	2	3	4	5	6	7
12. Mediul este benefic; ne putem izola față de mediu	1	2	3	4	5	6	7
13. Nimic nou nu s-a produs care să avertizeze asupra unei schimbări	1	2	3	4	5	6	7
14. Gestionarea crizelor este responsabilitatea altcuiva	1	2	3	4	5	6	7
15. Nu este o criză dacă nu ni se întâmplă nouă	1	2	3	4	5	6	7
16. Accidentele sunt doar un cost al afacerilor	1	2	3	4	5	6	7
17. Majoritatea crizelor se dovedesc în final a nu fi foarte importante	1	2	3	4	5	6	7
18. Fiecare criză este atât de "unică" încât este imposibil să te pregătești pentru ea	1	2	3	4	5	6	7
19. Crizele sunt izolate	1	2	3	4	5	6	7
20. Majoritatea crizelor se rezolvă de la sine. Timpul este aliatul nostru cel mai bun	1	2	3	4	5	6	7
21. Majoritatea, dacă nu chiar toate crizele, au o soluție tehnică	□□□Ã□□Ã□□□□□□□□□□□□□□Ã Ũ□ 4 5 6 7						
22. Este suficient să aplici soluții rapide tehnice și financiare unei probleme	1	2	3	4	5	6	7
23. Crizele sunt negative doar prin impactul lor. Nu putem învăța din ele	1	2	3	4	5	6	7

24. Gestionarea crizelor este ca o poliță de asigurare	1	2	3	4	5	6	7
25. Într-o situație de criză trebuie doar să recurgi la procedurile de urgență stabilite	1	2	3	4	5	6	7
26. Suntem o echipă care va funcționa bine în timpul unei crize	1	2	3	4	5	6	7
27. Doar personalul executiv trebuie să cunoască planurile noastre de crize; de ce să-i sperii pe angajați și pe membrii comunității?	1	2	3	4	5	6	7
28. Suntem destul de buni ca să reacționăm la o criză într-un mod obiectiv și rațional	1	2	3	4	5	6	7
29. Știm cum să manipulăm presa	1	2	3	4	5	6	7
30. Cel mai important lucru în gestionarea crizelor este menținerea unei bune imagini a organizației prin campanii de relații publice și publicitate	1	2	3	4	5	6	7
31. Singurul lucru important în gestionarea crizelor este să se ia măsurile necesare pentru ca operațiunile interne să rămână intacte	1	2	3	4	5	6	7

Instrucțiuni de evaluare: Adunați punctajele pentru toate întrebările. Dacă punctajul total este peste 154, organizația dumneavoastră se află în “zona de siguranță” pentru această dimensiune. Dacă scorul este între 93 și 154, organizația este în “zona semnelui de întrebare”. Dacă este sub 93, organizația se află în “zona de pericol”.

EVALUAREA ORGANIZAȚIEI DUMNEAVOASTRĂ

B.3. Probleme structurale care afectează gestionarea crizelor

(Nivelul 3 al modelului structurat)

Instrucțiuni: Răspundeți la următoarele întrebări încercuind numerele corecte.

	Deloc		Oarecum în curs			Bine stabilit	
1. Există o structură bine stabilită de gestionare a crizelor?	1	2	3	4	5	6	7
2. Există o unitate bine definită de gestionare a crizelor?	1	2	3	4	5	6	7
3. A fost clar identificat rolul fiecărei persoane din unitatea de gestionare a crizelor?	1	2	3	4	5	6	7
4. Și-au exersat persoanele din unitatea de gestionare a crizelor rolul și funcția fiecăreia?	1	2	3	4	5	6	7
5. Se întâlnesc cu regularitate membrii unității de gestionare a crizelor?	1	2	3	4	5	6	7
6. Au stabilit care ar fi potențialele surse de conflict între ei?	1	2	3	4	5	6	7
7. Este clar identificat un lider sau mediator al unității de gestionare a crizelor?	1	2	3	4	5	6	7
8. Unitatea de gestionare a crizelor interacționează cu alte departamente?	1	2	3	4	5	6	7
9. Are unitatea de gestionare a crizelor un sprijin explicit din partea directorului executiv?	1	2	3	4	5	6	7
10. Unitatea de gestionare a crizelor reunește personal executiv și manageri din diverse departamente?	1	2	3	4	5	6	7
11. Unitatea de gestionare a crizelor include și persoane din afara organizației dumneavoastră?	1	2	3	4	5	6	7
12. Sunt recompensați în mod deschis cei care aduc vești proaste?	1	2	3	4	5	6	7
13. Există o unitate specială care urmărește potențialele semnale de alarmă?	1	2	3	4	5	6	7
14. Există o unitate specială care urmărește în mod oficial potențiale crize?	1	2	3	4	5	6	7
15. Sunt comunicate informațiile privind crizele unității de gestionare a crizelor?	1	2	3	4	5	6	7
16. A fost înființat un centru de gestionare a crizelor?	1	2	3	4	5	6	7
17. Au fost stabilite relații cu acționari din afară?	1	2	3	4	5	6	7
18. Există o strategie de comunicare explicită în gestionarea crizelor?	1	2	3	4	5	6	7
19. Există tehnologii de comunicare?	1	2	3	4	5	6	7
20. S-a creat o bază de date pentru gestionarea crizelor?	1	2	3	4	5	6	7

21. Are personalul de securitate contact direct cu tehnologiile?	1	2	3	4	5	6	7
22. S-au făcut încercări de simplificare a procedurilor și proceselor de producție?	1	2	3	4	5	6	7
23. Există oferte de instruire în domeniul gestionării crizelor, de participare la ateliere de lucru?	1	2	3	4	5	6	7
24. Se organizează simulări de crize în organizația dumneavoastră?	1	2	3	4	5	6	7
25. Există posibilități de instruire și ateliere de lucru în domeniul presei, în organizația dumneavoastră?	1	2	3	4	5	6	7
26. Se organizează ateliere de lucru pe tema “analizarea riscurilor”?	1	2	3	4	5	6	7
27. Se organizează ateliere de lucru pe tema comportamentului infracțional?	1	2	3	4	5	6	7
28. Se face o informare periodică a angajaților dumneavoastră cu privire la gestionarea crizelor?	1	2	3	4	5	6	7
29. Sunt incluse aspecte de gestionare a crizelor în planul de producție?	1	2	3	4	5	6	7

Instrucțiuni de evaluare: Adunați punctajele pentru toate întrebările. Dacă totalul este peste 150, organizația dumneavoastră este în “zona de siguranță” pentru această dimensiune. Dacă se încadrează între 90 și 150, atunci organizația dumneavoastră este în “zona semnelui de întrebare”. Dacă scorul este sub 90, organizația dumneavoastră se află în “zona de pericol”.

TRANSFORMAREA ORGANIZAȚIEI PREDISPUSE LA CRIZE**B.4. Aspecte strategice care afectează gestionarea crizelor**

(Nivelul 4 din modelul structurat)

Instrucțiuni: Răspundeți la următoarele întrebări încercuind numerele corespunzătoare.

	Deloc		Oarecum în curs			Bine stabilit	
1. Este integrată gestionarea crizelor în procesul general de conducere strategică?	1	2	3	4	5	6	7
2. S-au formulat strategii specifice de gestionare a crizelor?	1	2	3	4	5	6	7
3. Au fost modificate produse sau servicii în trecut, pe baza potențialului lor de a genera o criză?	1	2	3	4	5	6	7
4. Planurile de gestionare a crizelor reflectă "atitudinea strategică" a conducerii de la vârf?	1	2	3	4	5	6	7
5. Trec planurile dincolo de considerațiile de ordin tehnic, economic și juridic?	1	2	3	4	5	6	7
6. Aceste planuri au fost formulate pe baza unei evaluări critice a criteriilor strategice?	1	2	3	4	5	6	7
7. Au fost asociații din afara firmei integrați în procesul de conducere strategică?	1	2	3	4	5	6	7
8. Sunt integrați membrii unității de gestionare a crizelor în procesul de conducere strategică?	1	2	3	4	5	6	7
9. Directorul general și ceilalți directori susțin în mod activ planurile de gestionare a crizelor?	1	2	3	4	5	6	7
10. Sunt direcționate strategiile spre dezvoltarea firmei și a mediului?	1	2	3	4	5	6	7
11. Au fost incluse în planurile de gestionare a crizelor potențialele pericole pe care le prezintă organizația față de mediu?	1	2	3	4	5	6	7
12. Sunt revizuite și modificate constant planurile de gestionare a crizelor?	1	2	3	4	5	6	7
13. S-a stabilit în mod oficial un portofoliu de criză?	1	2	3	4	5	6	7
14. S-a stabilit un portofoliu de gestionare a crizelor?	1	2	3	4	5	6	7
15. Sunt planurile de gestionare a crizelor reactive și proactive?	1	2	3	4	5	6	7
16. S-au elaborat mecanisme explicite de învățare?	1	2	3	4	5	6	7
17. Există o echipă specială care studiază semnalele de alarmă anterioare, din interiorul și din afara organizației?	1	2	3	4	5	6	7
18. Sunt testate și puse la punct mecanisme de recuperare pe termen scurt și pe termen lung?	1	2	3	4	5	6	7
19. Sunt testate și puse la punct măsuri preventive?	1	2	3	4	5	6	7

Instrucțiuni de evaluare: Adunați toate punctajele pentru toate întrebările. Dacă totalul dumneavoastră este peste 110, organizația dumneavoastră este în "zona de siguranță" pentru acest nivel. Dacă este între 60 și 99, organizația dumneavoastră este în "zona semnelui de întrebare." Dacă scorul este sub 59, organizația dumneavoastră este în "zona de pericol".

TRANSFORMAREA ORGANIZAȚIEI PREDISPUSE LA CRIZE**B.5. Evaluarea organizației dumneavoastră prin raportare la
profilul ideal al organizației pregătită pentru crize**

Instrucțiuni: Mai jos se dă o listă de activități care ar trebui efectuate de către organizația pregătită în mod ideal pentru crize. Evaluați în ce măsură organizația dumneavoastră întreprinde aceste activități, încercuind numerele corespunzătoare.

	Deloc		Oarecum în curs			Bine stabilit	
1. Schimbări drastice în concepția generală	1	2	3	4	5	6	7
2. Integrarea gestionării crizelor în principiul de excelență corporatist	1	2	3	4	5	6	7
3. Integrarea gestionării crizelor în procesul de planificare strategică	1	2	3	4	5	6	7
4. Includerea în consiliul de conducere, în unitatea de gestionare a crizelor etc., a unor persoane din afară	1	2	3	4	5	6	7
5. Instruire și ateliere de lucru pe tema gestionării crizelor.	1	2	3	4	5	6	7
6. Simulări de crize	1	2	3	4	5	6	7
7. Strategii de diversificare și de portofoliu	1	2	3	4	5	6	7
8. Crearea unei unități de gestionare a crizelor	1	2	3	4	5	6	7
9. Crearea de buget alocat pentru gestionarea crizelor	1	2	3	4	5	6	7
10. Elaborarea și modificarea politicilor și a manualelor referitoare la situații de urgență	1	2	3	4	5	6	7
11. Inventare pe calculator cu angajații, produsele etc. organizației	1	2	3	4	5	6	7
12. Înființarea unei camere sau a unui spațiu pentru urgențe strategice	1	2	3	4	5	6	7
13. Reducerea produselor, serviciilor și producției care presupun situații de hazard	1	2	3	4	5	6	7
14. Îmbunătățirea design-ului general și a siguranței produselor și a producției	1	2	3	4	5	6	7
15. Redundanță tehnologică, cum ar fi suport de rețea de calculatoare	1	2	3	4	5	6	7
16. Folosirea unor experți și servicii din afară pentru gestionarea crizelor	1	2	3	4	5	6	7
17. Control juridic și financiar al pericolelor și datoriilor	1	2	3	4	5	6	7
18. Modificări ale sistemului de asigurări	1	2	3	4	5	6	7
19. Control al impactului asupra mediului și respectarea regulamentelor	1	2	3	4	5	6	7
20. Evaluarea celor mai critice activități necesare pentru operațiunile zilnice	1	2	3	4	5	6	7
21. Detectarea din timp a semnalelor de alarmă, scanarea lor, gestionarea problemelor	1	2	3	4	5	6	7
22. Activitate specifică de cercetare a unor potențiale pericole ascunse	1	2	3	4	5	6	7

23. Urmărirea critică a crizelor trecute	1	2	3	4	5	6	7
24. Pregătirea presei pentru gestionarea crizelor	1	2	3	4	5	6	7
25. Eforturi majore de relații publice	1	2	3	4	5	6	7
26. O mai amplă informare a comunităților locale	1	2	3	4	5	6	7
27. Relații intensificate cu grupurile de intervenție (poliție, presă)	1	2	3	4	5	6	7
28. O mai intensă colaborare cu, sau activitate de lobby în rândul liderilor de opinie (factori de decizie)	1	2	3	4	5	6	7
29. Utilizarea unor tehnologii și canale noi de comunicare	1	2	3	4	5	6	7
30. Angajare puternică a conducerii de la vârf în gestionarea crizelor	1	2	3	4	5	6	7
31. Relații mai strânse cu grupurile de activiști	1	2	3	4	5	6	7
32. Acceptarea recalcitranților	1	2	3	4	5	6	7
33. Cunoaștere mai bună a comportamentului infracțional	1	2	3	4	5	6	7
34. O mai bună vizibilitate a impactului uman al crizelor asupra angajaților	1	2	3	4	5	6	7
35. Sprijin psihologic acordat angajaților	1	2	3	4	5	6	7
36. Gestionarea stresului și anxietății	1	2	3	4	5	6	7
37. Amintirea simbolică a crizelor, pericolelor și succeselor trecute	1	2	3	4	5	6	7

Instrucțiuni de evaluare: Adunați punctajele de la toate întrebările. Dacă totalul este peste 183, organizația dumneavoastră este în “zona de siguranță”. Dacă scorul este între 182 și 78, organizația este în “zona semnelui de întrebare”. Dacă este sub 77, organizația se află în “zona de pericol”.

EVALUAREA ORGANIZAȚIEI ANALIZATĂ

B. 6. Profil vizual al răspunsurilor la chestionarele B. 1. – B. 5.

Niveluri	Zona de siguranță	Zona semnului de întrebare	Zona de pericol
Nivelul 4: Strategie			
Nivelul 3: Structură			
Nivelul 2: Cultură			
Nivelul 1: Psihologic			
Idealizat: Organizația pregătită pentru criză			

Nume:.....

Data:.....

CRIZA DE COMUNICARE

1. Definiție

Criza de comunicare reprezintă o întrerupere sau o bulversare a fluxurilor informaționale în interiorul organizației, între organizație și mediul extraorganizațional, care face imposibilă desfășurarea dialogului și negocierii și are ca finalitate confruntarea în spațiul comunicațional până la punctul de pierdere a identității organizaționale și comunicaționale.

2. Caracteristicile crizei de comunicare

2.1. Criza de comunicare poate fi o componentă a crizei organizaționale. Ea poate preceda, însoți și amplifica criza structurală a organizației. O comunicare internă defectuoasă privind schimbările și perspectivele organizației duce adesea la declanșarea unui conflict major între membrii organizației și conducere, degenerează, de cele mai multe ori, într-o criză organizațională. În același mod, o comunicare externă incoerentă, ambiguă și contradictorie, privind scopurile și modalitățile de îndeplinire a acestora poate pune organizația într-o situație conflictuală cu una sau mai multe organizații din mediul în care își desfășoară activitatea. Consecințele stării conflictuale se pot obiectiva în măsuri sau decizii drastice, cu urmări negative în funcționarea organizației și în promovarea publică a propriilor interese, creându-se astfel condiții favorabile pentru intrarea ei în criză. Ca exemple pot fi luate organizațiile care nu au comunicat public gradul de risc al funcționării lor sau al produselor/serviciilor oferite pe piață (centrale nucleare, fabrici/uzine de produse chimice/biologice) ale căror caracteristici ar afecta mediul, sănătatea și siguranța oamenilor. În acest caz, autoritățile competente ar putea decide limitarea sau oprirea funcționării acestor întreprinderi, determinând intrarea lor în criză.

Când o organizație se află în criză, comunicarea sa internă și externă este mai mult reactivă, neplanificată, incoerentă și ambiguă. Pe plan extern, comunicarea se limitează, de regulă, la reacții de apărare, de justificare și de răspuns la întrebările jurnaliștilor. Lipsa coerenței în comunicare face posibilă pierderea relațiilor pe plan local, național și chiar internațional cu alte organizații și categorii de public relevante, care ar putea constitui un sprijin important în depășirea crizei. Mai mult decât atât, efortul managerilor pe timpul crizei se concentrează în special pe rezolvarea aspectelor materiale, financiare și tehnologice și mai puțin pe implicarea factorului uman, ale cărui acțiuni pot fi imprevizibile și contraproductive pentru organizație.

În plan intern, când o organizație se confruntă cu o criză de schimbare, comunicarea ia forma negocierilor pentru rezolvarea conflictelor între patronat și sindicate (între conducere și salariați).

2.2. Criza de comunicare are o evoluție neprevăzută, surprinzătoare și complexă, în funcție de factorii care au dus la declanșarea ei. Evoluția sa poate fi lentă, dacă este mascată de succesul de piață al produselor/serviciilor organizației sau de imaginea-mit promovată de liderii acesteia. În alte condiții, evoluția crizei de comunicare poate fi bruscă și devastatoare, când în interiorul organizației sau în afara ei (între organizație și mediul extraorganizațional) apar contradicții și diferențe care degenerează în conflict.

Criza de comunicare se poate manifesta local, la nivelul unei structuri sau între două structuri ale unei organizații fără a se generaliza la nivelul întregii organizații. Este posibil ca, în

acest caz, comunicarea externă a organizației să nu fie afectată atât în grav încât să influențeze relațiile extraorganizaționale.

O dată generalizată la nivelul întregii organizații, criza de comunicare internă poate determina apariția și dezvoltarea unei crize de comunicare externă. În același mod, o criză în comunicarea externă poate genera o criză de comunicare internă.

3. Cauze care pot genera apariția unei crize de comunicare

3.1. Cauze interne

3.1.1. Inexistența sau nerespectarea unor norme și reguli de comunicare internă:

- pe verticală: de informare, de transmitere a deciziilor, de instruire, de creare a imaginii, de motivare și promovare a culturii organizaționale;
- pe orizontală: de cooperare, de cunoaștere reciprocă și întraajutorare.

3.1.2. Întreruperea comunicării sau distorsionarea mesajelor datorită canalelor de comunicare utilizate

Alegerea inadecvată a canalelor de comunicare are consecințe importante asupra eficienței comunicării și determinării unei anumite stări în cadrul organizației și în mediul ei extern. Dacă sistemele de informare procesează un volum prea mare de informație, se pot produce blocaje sau intermitențe în fluxurile comunicaționale, iar dacă oferă o cantitate prea mică de informație, creează condiții privilegiate și pentru anumiți actori din spațiul organizațional. Mai mult decât atât, numărul prea mare de noduri de transfer în fluxul informațional poate afecta calitatea informației în sensul reducerii corectitudinii ei și a vitezei de propagare. Informațiile ajung prea târziu și distorsionat la beneficiari.

3.1.3. Existența unor bariere în procesul de comunicare

• Bariere datorate orizonturilor de interpretare și de așteptare

Fiecare individ va interpreta mesajele recepționate în funcție de experiența anterioară, care va influența modul de decodificare și de atribuire a sensurilor și semnificațiilor. Dacă procesul de codificare și decodificare nu are aceleași date de referință, semnificațiile mesajelor pot fi percepute distorsionat.

Fiecare individ manifestă o selectivitate proprie a percepției, care are ca rezultat blocarea informațiilor noi ce pot intra în conflict cu convingerile și așteptările proprii. Acest fenomen poate să apară și atunci când unele informații sunt percepute ca fiind irelevante pentru oameni și grupurile sociale din care fac parte.

• Bariere de limbaj (definite de dr. Leonard Sayles, profesor la Grand School of Business, Universitatea Columbia):

- aceleași cuvinte au sensuri diferite pentru persoane diferite;
- manifestarea diferențelor între pregătirea emițătorului și receptorului;
- starea emoțională a receptorului poate deforma mesajul auzit;
- ideile preconceptuate și rutina influențează receptivitatea;
- dificultățile de exprimare;
- utilizarea unor cuvinte sau expresii confuze;
- utilizarea jargonului sau limbajului intragrup.

• Bariere de mediu:

- climatul de muncă zgomotos împiedică o bună comunicare;

- folosirea unor suporti informaționali necorespunzători, inadecvați locului de muncă;
- distanțele prea mari între emițător și receptor;
- practicarea de către subordonați a filtrării informațiilor pe linia ascendentă a comunicării ierarhice în scopul protejării față de situațiile nefavorabile.
- **Bariere datorate diferenței de status:**
 - simbolurile nivelurilor ierarhice superioare sunt percepute ca amenințări de către indivizii de la nivelurile inferioare, amenințări ce tind să distorsioneze comunicarea;
 - nivelurile manageriale superioare, în efortul lor de a utiliza eficient timpul, se adresează într-un stil comunicativ precar, prescurtat sau autoritar, fapt ce subliniază diferența de status și împiedică comunicarea. De asemenea, datorită presiunii timpului, comunicarea se poate face prin scurtcircuitarea unor niveluri ierarhice intermediare, fapt ce produce scoaterea acestora din fluxurile informaționale interne și izolarea lor în interiorul organizației.

3.1.4. Stilurile de comunicare interpersonală ale managerilor

- *“autocratul”* – comunică puțin și nu este interesat de feed-back;
- *“falsul democrat”* – facilitează obținerea unui număr mare de feed-back-uri, dar transmite puține informații;
- *“politicianul”* – transmite multe informații, dar folosește feed-back-ul numai pentru a selecta ceea ce corespunde ideilor transmise de el;
- *“comunicatorul”* – determină o comunicare echilibrată, atât pe timpul transmiterii, cât și pe timpul recepționării de mesaje. Managerul care comunică eficient își modifică și adaptează deciziile în funcție de informațiile primite.

3.1.5. Existența unui cadru inadecvat pentru manifestarea comunicării informale între membrii organizației

Dacă, din cauze multiple, canalele informale de comunicare devin mai importante pentru membrii organizației decât canalele oficiale, atunci există pericolul ca informația care circulă în interior să se transforme în zvon sau bârfă, cu efecte negative asupra funcționării de ansamblu a organizației, generând dezordine și dezorganizare.

La extrema cealaltă, un cadru prea rigid, care interzice comunicarea informală – cu efect terapeutic în exprimarea satisfacțiilor și frustrărilor oamenilor și în revigorarea culturii organizaționale –, va genera un exces de formalism și va amplifica riscul producerii crizelor de comunicare.

3.1.6. Eficiența redusă sau inexistența politicilor, strategiilor și structurilor dedicate comunicării interne și externe

3.2. Cauze externe

3.2.1. Existența unei cantități prea mari de informație, într-un interval de timp foarte scurt, pe canale multiple, care depășește capacitatea de prelucrare, verificare și decelare a informațiilor utile pentru organizație. În acest caz, se poate produce o stare de “blocaj” la nivelul conducerii organizației, având ca efect întârzierea în luarea deciziilor sau luarea unei decizii greșite.

3.2.2. Existența unei acțiuni intenționate de perturbare a comunicării organizaționale prin manipularea percepțiilor și reprezentărilor oamenilor referitoare la locul și

rolul lor în sistemul de producție, decizie și control, precum și la identitatea și legitimitatea organizației din care fac parte.

3.2.3. Acțiunile intenționate (ale unui individ, grup, organizație) de reducere a credibilității comunicării oficiale a unei organizații. Prin declarații publice mediatizate, prin întâlniri cu membrii organizației sau cu publicul din sfera de interes a organizației se induce neîncrederea în corectitudinea și acuratețea informațiilor pe care liderii organizației (purătorii de cuvânt, structurile de comunicare) le furnizează publicului.

3.2.4. Existența unei ostilități accentuate față de o organizație, în plan comunicațional, sau în mediul public, ce are ca rezultat blocarea accesului la sursele de informare și la canalele de comunicare, precum și reducerea receptivității publicului la mesajele organizației. Se instituie, astfel, un embargo informațional care are consecințe grave asupra organizației.

Oricare dintre cauzele enumerate mai sus poate contribui la declanșarea unei crize de comunicare prin potențarea efectelor celorlalte. Nu se poate afirma că există o cauză unică pentru producerea crizei de comunicare.

4. Efectele crizelor de comunicare

Atunci când se dezvoltă de sine stătător, crizele de comunicare pot genera, în mod deosebit, următoarele efecte:

4.1. Reducerea eficienței comunicării în interiorul organizației până la blocarea funcționării acesteia datorită dezvoltării necontrolate a unor canale paralele celor oficiale și proliferarea mesajelor redundante și a zvonurilor. Liderii organizației nu mai sunt recunoscuți ca fiind surse “credibile” de informație, locul lor fiind luat de surse informale din interiorul sau din exteriorul organizației. Datorită acestui fapt, între conducere și structurile inferioare apare un filtru care blochează, deformează sau întârzie chiar și comunicarea de tip administrativ (decizie-raportare). Organizația nu mai poate fi condusă și intră în criză managerială.

4.2. Criza de comunicare afectează structura simbolică a organizației, determinând declanșarea conflictelor comunicaționale și sociale.

Într-o organizație aflată în criză comunicațională, repartiția componentelor și distincțiilor ierarhice nu mai este recunoscută, iar modul de exprimare emoțional îl înlocuiește pe cel rațional. Energiile eliberate dau naștere unor confruntări și unor raporturi de forțe imprevizibile. Conflictele sunt exacerbate. Rupturile se acumulează și se deplasează de la instituțional la organizațional, apoi la grupurile din interiorul organizației. Dispare, astfel, unitatea în fața pericolului și se instalează o situație de confuzie care barează orice efort de luciditate și de diferențiere.

Percepția crizei este marcată de o inversiune radicală și bruscă a unei stări normale de echilibru continuu. Toate caracteristicile normalului (sentimente de liniște, de securitate și de împărtășire comunicațională; elaborarea și asimilarea simbolică a elementelor noi ale situației; capacitatea de a face proiecte; capacitatea de diferențiere, de negociere a conflictelor într-un spirit care nu zdruncină sentimentul de securitate nici la grup, nici la indivizi; reprezentarea pozitivă a celorlalți, a unității proiectelor comune, a imaginarului constructiv, compatibil cu originile și obiectivele organizației și având adeziunea membrilor organizației)²⁶ se regăsesc în

²⁶ Jacqueline Barus-Michel, Florence Giust-Desprairies, Luc Ridel, *Crize. Abordare psihosocială clinică*. Editura Polirom, Iași, 1998

contrarul lor: neliniște, insecuritate, izolare, incapacitate de proiectare, refuzul de a negocia, structurarea reprezentărilor negative despre ceilalți și despre perspectivele organizației.

Prin schimbarea polarității normalului și anormalului, criza comunicațională se manifestă ca o stare de orbire, de iluzionare comunicațională. Aceasta determină apariția și dezvoltarea unui cerc vicios al conflictelor comunicaționale (Fig. 1). Acest model de analiză poate fi aplicat atât conflictelor dintre indivizi sau grupuri, cât și celor dintre organizații. În esență, o dată declanșat, conflictul se autoalimentează până când una dintre părți este învinsă, cedează sau intervine o a treia parte care mediază conflictul.

Cercul vicios al conflictelor comunicaționale

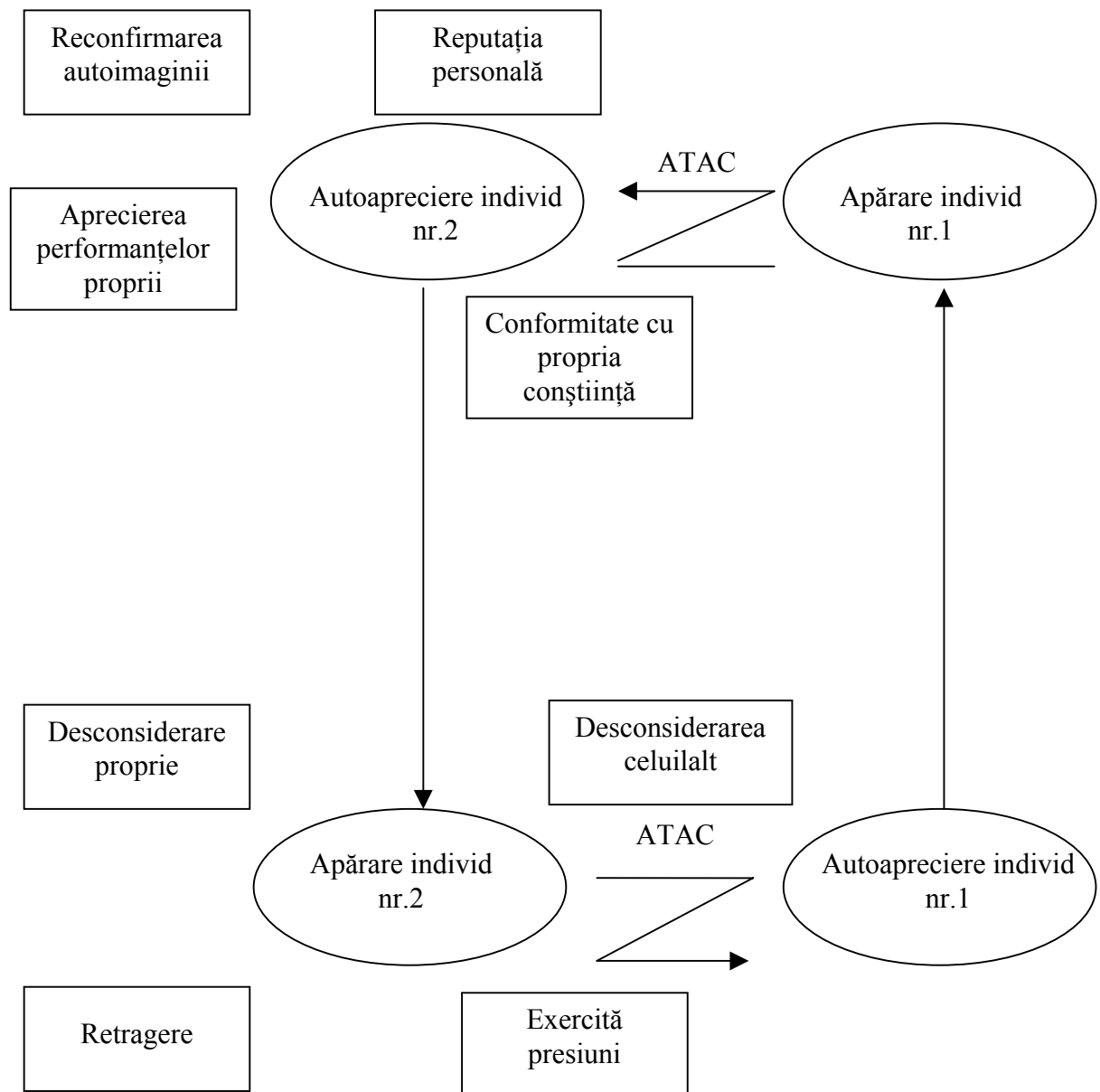


Fig. 1

În principiu, conflictul se declanșează când aprecierile/acuzațiile unui individ (nr.1) nu sunt conforme cu autoaprecierea individului nr.2, care este o resultantă a autoimaginii, a reputației personale, a aprecierii performanțelor proprii, în conformitate cu propria conștiință. Când individul constată că i-a fost încălcată cel puțin una dintre valorile enumerate, va trece în apărare. Apărarea poate cuprinde două etape: o primă tendință de autodeprecieri și retragere din fața adversarului, urmată de o evaluare depreciativă a celuilalt și de exercitarea presiunilor, atacurilor comunicaționale și psihologice asupra adversarului. Adversarul (individul nr.1) va avea același comportament ca individul nr.2 – apărarea unuia devine amenințare pentru celălalt – și cercul vicios al conflictului comunicațional se închide. La nivelul organizațiilor și grupurilor sociale, el poate degenera în conflict deschis de tipul grevelor, demonstrațiilor și confruntărilor violente.

4.3. Criza de comunicare generează aproape permanent criza de imagine a organizației. O dată declanșate, conflictele comunicaționale interne afectează identitatea organizației, mecanismul de formare și promovare a imaginii de sine fiind astfel întrerupt. De asemenea, prin întreruperea fluxului de informații sau deformarea mesajelor funcționale și deliberate pe care organizația le transmite în mediul extern, se reduce credibilitatea acțiunilor ei. Cotele de încredere, notorietate și legitimitate ale organizației scad, creând premisele producerii crizei de imagine. Cu aceste cote reduse, organizația nu poate funcționa normal, imaginea ei publică producându-i perturbații majore în toate sferile de activitate. În acest caz, este necesară refacerea imaginii sociale a organizației printr-o acțiune de răsturnare imagologică sau crearea unei noi identități comunicaționale.

4.4. Criza de comunicare a organizației se poate propaga în mediul extern, determinând intrarea altor organizații în criză de comunicare, în funcție de gradul lor de dependență față de organizația generatoare de criză. Situația este specifică pentru companiile și organizațiile care au în subordine mai multe firme, a căror funcționare depinde de capacitatea decizională și de comunicare a “firmei-mamă”. Cu cât legăturile ierarhice sunt mai strânse, cu atât influența crizei este mai puternică. Exemplu: regiile autonome (huilă, lignit, gaze, petrol, păduri); băncile cu filialele lor teritoriale; partidele politice cu filialele locale etc.

5. Gestionarea crizelor de comunicare

Spre deosebire de alte crize, crizele de comunicare pot fi prevenite și rezolvate înainte ca ele să afecteze organizația și oamenii ei. Pentru aceasta, la nivelul organizației se pot lua următoarele măsuri:

- **Elaborarea unor politici și strategii de comunicare multidirecționale, multiinstrumentale și flexibile**, adaptate la fiecare sector sau tip de activitate, care să integreze comunicarea formală și informală.

- **Crearea structurilor și mecanismelor dedicate dezvoltării comunicării organizaționale** (structurile de relații publice), care să dezvolte comunicarea internă și externă prin forme specifice de câștigare a încrederii, simpatiei și sprijinului public.

- **Combaterea zvonurilor** printr-o informare oportună, corectă și completă.

- **Menținerea comunicării informale** în limitele necesare profilaxiei de grup și promovării culturii organizaționale.

- **Prevenirea și combaterea manipulării informaționale** a membrilor organizației și a categoriilor de public relevante pentru organizație.

- **Gestionarea crizelor organizaționale.** Pregătirea și antrenarea membrilor organizației

pentru a face față riscurilor cu care se poate confrunta organizația și pentru a preveni apariția conflictelor.

- **Menținerea relațiilor de parteneriat cu toate organizațiile** din sfera de interes pentru evitarea situațiilor de blocaj informațional.

Întrebări și probleme:

1. Care sunt elementele care diferențiază conceptual crizele de comunicare de cele organizaționale?
2. Există cauze care, independent, pot genera o situație de criză de comunicare?
3. Definiți și analizați efectele crizelor de comunicare.

Activitate practică:

Alegeți o organizație reală. Elaborați o fișă de evaluare a comunicării ideale a unei organizații. Analizați, pe baza acestei fișe, comunicarea organizației alese de dumneavoastră. Formulați concluziile din care să rezulte dacă organizația s-a confruntat sau este posibil să se confrunte cu o criză de comunicare.

Bibliografie selectivă

- BARUS-MICHEL, Jaqueline, GIUST-DESPRAIRIES, Florence, RIDEL, Luc, *Crize. Abordare psihosocială clinică*. Editura Polirom, Iași, 1998
- CÂNDEA, Rodica, CÂNDEA, Dan, *Comunicare managerială*. Editura Expert, București, 1996
- DRĂGAN, Ion, *Paradigme ale comunicării de masă*. Casa de Editură și Presă, București, 1996
- GRANT, Wendy, *Rezolvarea conflictelor*. Editura Teora, București, 1997
- KAPFERER, Jean-Noel, *Zvonurile*. Editura Humanitas, București, 1983
- STANTON, NICKI, *Comunicarea*. Editura Societatea Știință și Tehnică S.A., București, 1995

CRIZA MEDIATICĂ

1. Definiție

Criza mediatică este cazul particular al crizei de comunicare, determinată de intervenția mass-media în evoluția acestei crize, intervenție dictată de deficitul de informație oficială, coerentă și oportună pe canalele obișnuite de comunicare. Completarea deficitului de informație este solicitată cu acuitate de public, care oferă astfel mass-media oportunitatea de a ocupa vidul informațional (deficitul de informație) existent și de a se transforma în furnizor “autorizat” de informație, interpretor, evaluator și emițător privilegiat.

2. Situațiile (cauzele) care pot genera crize mediatice

Crizele mediatice au cauze multiple, obiective sau subiective, interne sau externe organizației. Ele sunt determinate în mare parte de evenimente neprevăzute în funcționarea organizației, de un management defectuos sau de interese externe organizației.

2.1. Situații neprevăzute, determinate de cauze naturale:

- cutremure și alunecări de pământ;
- inundații;
- ploi acide;
- incendii provocate de secetă sau de trăznete.

2.2. Situații neprevăzute, datorate funcționării sistemelor tehnice ale organizațiilor:

- incendii datorate instalațiilor electrice;
- explozii ale rezervoarelor de combustibil sau agenți chimici;
- deraieri de trenuri;
- coliziuni ale navelor;
- prăbușiri ale aeronavelor;
- deversări de substanțe toxice;
- poluarea mediului cu substanțe chimice, biologice, nucleare;
- căderea sistemului computerizat.

2.3. Situații neprevăzute, datorate exacerbării competiției pe piață:

- preluarea (înghițirea) de către companii mai puternice;
- vânzarea silită a unor bunuri sau proprietăți ale companiei;
- furtul de tehnologie sau folosire fără permisiune a mărcilor înregistrate ale unor produse;
- falimentarea unor firme prin competiție frauduloasă sau sabotaj economic.

2.4. Situații neprevăzute datorate unor acțiuni umane intenționate:

- uciderea sau răpirea unui membru al organizației;
- atacul cu bombe la sediul organizației;
- sabotajul industrial;
- estorcare de fonduri;
- escrocherii și fraude.

2.5. Situații neprevăzute, determinate de un management defectuos:

- îmbolnăviri profesionale;
- livrarea pe piață a unor produse cu defecte sau care provoacă răni, accidente, intoxicații;
- oferirea unor servicii care nu asigură securitatea personală sau a bunurilor personale, a mărfurilor sau a traficului (transport aerian, feroviar, terestru, poștă, depozite bancare etc.).

2.6. Situații neprevăzute, datorate deficiențelor în cultura organizațională și în capacitatea de comunicare a organizației:

- reputație negativă datorată:
 - corupției;
 - ascunderii faptelor, minciunii;
 - birocrăției;
 - lăcomiei;
 - discriminării;
 - concurenței interne pentru ocuparea posturilor;
 - duplicității;
- vizibilitate redusă datorită lipsei de comunicare sau incoerenței mesajelor;
- lipsa credibilității datorită crizelor anterioare cu care s-a confruntat organizația.

Rezultatele unui sondaj efectuat în 1994 de firma Infoplan International printre conducătorii de companii din Marea Britanie arată situațiile cele mai probabile care pot provoca crize mediatice.²⁷

- | | |
|--|-------|
| - sabotaj, estorcarea de fonduri, defecte ale produselor | - 31% |
| - îmbolnăviri profesionale, incendii, accidente | - 16% |
| - escrocherii și fraude | - 16% |
| - crize financiare | - 15% |
| - uragane, inundații, poluare | - 12% |
| - grupuri de presiune | - 10% |

Ar mai fi de adăugat faptul că nu toate organizațiile care trec prin momente dificile se “bucură” de același interes din partea mass-media. Iată cum arată un clasament făcut de Institute for Crisis Management din Kentucky (SUA), după numărul relatărilor apărute în presă despre crize ale organizațiilor din diferite categorii profesionale:²⁸

- | | |
|-------------------------------|-------|
| - Brokeri și dealeri | - 354 |
| - Construcția de autoturisme | - 341 |
| - Industria aviatică | - 320 |
| - Bănci comerciale | - 281 |
| - Companii de software | - 255 |
| - Presa scrisă | - 208 |
| - Sporturi profesionale | - 198 |
| - Companii aeriene comerciale | - 193 |
| - Telecomunicații | - 149 |
| - Servicii juridice | - 123 |

²⁷ Michael Register, Judy Larkin, *Risk Issues and Crisis Management*. The Institute of Public Relations, PR in Practice Series, Kogan Page, 1998

²⁸ Ibidem

3. Caracteristicile comune ale crizelor mediatice

- sunt crize induse, ele pot fi declanșate de factori atât interni, cât și externi;
- survin pe neașteptate și niciodată nu vom ști sub ce formă vor apărea;
- sunt puternic emoționale;
- intensitatea lor depinde de importanța socială a evenimentului care le-a dat naștere, de consecințele sociale pe care le angajează în raport cu viața comunității și de gradul de implicare a publicului în evenimentul respectiv;
- prezintă un mare interes pentru mass-media și, de obicei, generează știri neplăcute pentru organizație;
- deoarece, de regulă, sunt puțini martori la producerea evenimentului, opinia publică este formată de ceea ce se vede, se aude sau se citește în presă;
- durata crizei mediatice este variabilă în timp. De cele mai multe ori, criza mediatică se stinge sau pierde din intensitate cu mult înainte ca efectele evenimentului care au produs-o să dispară. Mass-media găsesc alte subiecte “calde” pe care să le relateze.

Trebuie subliniate și următoarele aspecte specifice care caracterizează o criză mediatică:

- atunci când survine o criză, informațiile despre eveniment sunt puține sau lipsesc, cel puțin în fazele inițiale;
- informațiile existente sunt contradictorii, incomplete și în continuă schimbare;
- este posibil să nu existe mijloace de legătură cu cei aflați la fața locului sau ca aceste mijloace să nu funcționeze;
- aproape sigur, reporterii vor fi la fața locului încă de la începutul crizei, iar mijloacele lor funcționează sigur;
- în cazul accidentelor sau incidentelor, este posibil să existe morți, răniți sau pagube materiale;
- la locul și pe durata crizei se produce multă confuzie;
- publicul urmărește și cântărește modul de acțiune al organizației pentru rezolvarea crizei, iar verdictul final se va reflecta în gradul de credibilitate și în reputația organizației.

4. Efectele crizei mediatice

4.1. În forma sa acută, **criza mediatică determină pierderea controlului informației și al publicului.** Dacă răspunsul la criză nu este cel așteptat, dacă primele informații pe care organizația le oferă nu sunt credibile sau în trecutul organizației au fost cazuri sau tentative de inducere în eroare a opiniei publice, publicul se va orienta către altă sursă credibilă care-i furnizează rapid ceea ce dorește: informații despre eveniment. În acest fel, imaginea organizației va fi construită de către altcineva decât propriile-i structuri. Se vor găsi destui martori oculari, comentatori, analiști, politicieni care să vorbească în numele și despre organizație.

Acesta este primul pas care generează agresiunea simbolică asupra organizației, cu efecte asupra pierderii identității și deformarea imaginii sale publice.

4.2. Criza mediatică poate produce panică în organizație, afectată, în primul rând, de efectul surprinderii, dar și de lipsa unui plan de acțiune dinainte stabilit și exersat. Când nu ești pregătit pentru a face față unei crize, primele reacții sunt de confuzie și de o puternică dorință de a nu spune nimic. Pe de altă parte, comunicarea publică nu este la îndemâna oricui. Cu atât mai mult în situațiile de criză. În asemenea circumstanțe, se poate dezvolta sindromul “luptă-fugă” când, din cauza excesului de adrenalină, reacțiile pot fi necontrolate. Teamă de răspundere este o

altă reacție care se poate dezvolta pe timpul crizei mediatice. Prima grijă a celui interviuat de mass-media este cum îl vor judeca șefii, apoi cum îl vor aprecia colegii de serviciu, familia și prietenii. În cele din urmă, se va gândi cum îl va percepe publicul.

Pe timpul investigației jurnaliștilor, există teama de a nu face publice informații confidențiale. La unii manageri există, de asemenea, teama că, dacă vor comunica situația reală a organizației, s-ar putea crea panică printre membrii acesteia sau ai comunității. În realitate, păstrarea secretului face ca oamenii să perceapă situația ca fiind mai rea decât în realitate.

În concluzie, panica la nivelul conducerii organizației se transformă în măsuri pripite, fără sens, manifestându-se ca multiplicator de efecte negative.

4.3. Criza mediatică “asigură” organizației o vizibilitate nedorită. Atât datorită evenimentului în sine, cât și mediatizării intense, toată lumea va urmări derularea faptelor și va monitoriza fiecare mișcare a organizației. Organizația “beneficiază” astfel de un public mai larg decât și-a dorit vreodată. Avizat sau nu de ceea ce face în mod obișnuit organizația, noul public va critica fiecare mișcare pe care o consideră greșită. Cu această ocazie, mai ales dacă se întreprinde și o investigație oficială, se vor descoperi și alte probleme cu care se confruntă organizația. Este deci posibil ca, în mentalul colectiv, organizația să rămână cu imaginea din timpul crizei și să fie necesare eforturi mari pentru refacerea imaginii reale.

4.4. Eforturile de gestionare a crizei mediatice limitează orizontul de acțiune și concentrează acțiunile organizației spre rezolvarea problemelor imediate legate de evenimentul care a produs criza. Se vor consuma resurse umane, financiare și materiale destinate în mod normal activităților curente ale organizației, furnizarea de produse și servicii, care se vor restrânge pe durata crizei.

A răspunde articolelor de presă nefavorabile devine o prioritate consumatoare de timp și de resurse umane și prelungește abordarea problemei în mass-media. Singurul beneficiu pe termen lung este că organizația își poate recăpăta controlul asupra informației și va putea reface capitalul de încredere publică.

4.5. Nerezolvată la timp, criza mediatică poate degenera într-o criză organizațională. Atât membrii organizației, cât și publicul extern s-ar putea simți amenințați, stresați, înfricoșați, trădați de o organizație care nu se comportă așa cum și-o imaginau. În aceste condiții, toți cei care se simt afectați, într-un fel sau altul, s-ar putea răzbuna. În cadrul organizației se pot produce conflicte, convulsii cu efecte greu de prevăzut pentru existența și funcționarea organizației. În plan extern, clienții, partenerii, sponsorii ar putea boicota producerea și livrarea pe piață a bunurilor și serviciilor organizației. Toate aceste acțiuni pot determina intrarea organizației în criză.

5. Rolul mass-media în declanșarea și dezvoltare crizei mediatice

5.1. În baza influenței pe care o are asupra publicului, mass-media pot genera o criză mediatică fără suport real într-o organizație. O acuzație, o știre transmisă de o sursă credibilă sau printr-un canal media credibil nu trebuie să fie adevărată pentru a fi dăunătoare organizației, cu atât mai mult cu cât ea are potențialul de a fi crezută.

În goana după senzational, presați de timpul de intrare în emisie, reporterii pot lansa știri eronate sau parțial adevărate, obținute din surse neautorizate (martori oculari, experți, angajați), care pot genera acuzații nefondate la adresa unei organizații. Aceasta din urmă a fost pusă deja în situația de a se apăra, de a demonstra, de data aceasta cu date și fapte, că știrea a fost eronată.

Răul a fost deja făcut. Puțini din cei care au ascultat relatarea reporterului vor asculta argumentele organizației. Și mai puțini dintre aceștia vor crede argumentele. S-a instalat deja suspiciunea că organizația ascunde ceva. Percepția situației organizației este orientată de incertitudine și suspiciune.

5.2. Mass-media adoră crizele, pentru că acestea produc victime și vinovați. Ambele categorii reprezintă surse de știri ce trebuie exploatate și transmise rapid publicului.

Industria știrilor este la fel de competitivă ca oricare alta. Dar nimic nu este mai perisabil decât o știre, iar pentru mass-media nimic nu este mai convenabil decât o criză care înseamnă știri. Reporterii și agențiile lor de știri caută, produc, finisează și transmit zilnic mii de știri. Ei sunt antrenați să fie sceptici față de orice eveniment sau poveste pe care o relatează și față de oamenii pe care-i interviează. Reporterii sunt plătiți să fie sceptici, să pună întrebări dure și, dacă constată că cel care comunică este evaziv sau confuz, devin și mai răi, și mai sceptici.

Reporterii își dezvoltă un fel de radar de personalități. Al șaselea simț îi ajută să te judece și să te situeze foarte repede de partea celor răi sau buni. De regulă, prima impresie contează. Când au sosit pentru interviu, reporterii știu destule date despre cel interviat și au deja o atitudine preconcepțuită. Așa că primele vorbe, limbajul trupului, acțiunile pe care cel interviat le desfășoară îl vor include de la sine într-un stereotip (bun sau rău). De multe ori, reporterii greșesc în aprecierile lor, dar prima impresie a fost deja transmisă cititorilor, telespectatorilor, ascultătorilor. Alți reporteri care au văzut sau citit știrea își introduc datele în memorie și, la următorul interviu, îl vor trata pe cel etichetat cum a fost descris de primul jurnalist. Al doilea reporter va căuta doar acele nuanțe care confirmă descrierea făcută anterior. Într-o societate a comunicării de masă, *prima impresie a reporterului devine deja realitate*.

Mass-media și-au dezvoltat deja un set de criterii (un fel de grilă a moralității) de evaluare și de clasificare a celor BUNI și RĂI.²⁹

BUNI	RĂI
altruști, sensibili la valorile umane și calitatea vieții	aviditate după bani și putere – insensibili la nevoile umane
DAVID contra GOLIAT – sau piticul care se războiește cu autoritățile, cu puterea	tirani (cruzi) – simt plăcerea de a vedea pe alții suferind (percepția comună despre marile organizații)
aventuriștii, în special cei care își riscă slujba, securitatea financiară sau statutul social	sclavii serviciului – nu vor face nimic care le-ar putea amenința slujba, securitatea financiară sau statutul social
idealiștii care au convingeri puternice și țin la ele orice s-ar întâmpla	lipsiți de conștiință – conformiști cu linia partidului sau ordinele șefului, fără discuție
mobili, deschiși, gata să-și asume responsabilitățile pentru greșelile proprii	secretoși, evazivi, cei care acuză pe alții dacă lucrurile merg rău
aprigi competitori care se așteaptă să câștige indiferent de piedici	lașii, care renunță repede, care cred despre ei înșiși că sunt niște învinși

Conform acestei grile a moralității, reporterii tind să se identifice cu toate victimele societății. Victimele dezastrelor naturale, ale practicii medicale greșite, ale incompetenței autorităților (poliție, jandarmi, primărie etc.) reprezintă știri. Reporterii vor colabora cu victimele pentru că sunt cele mai indicate persoane să ofere informații despre eveniment și pentru că vor să

²⁹ Clarence Jones, *Winning with the News Media*. Tampa, Florida, Video Consultants Inc., 1996

le cunoască mai îndeaproape ca ființe umane. Relatarea va fi mult mai bine primită de auditor. Cu acest prilej, însă, tinerii reporteri rămân marcați de suferințele umane și își vor dezvolta o repulsie față de posibili vinovați. Și, pentru a întări această aversiune, prezumtivii vinovați (directori de firme, militari, polițiști, politicieni, guvernanți etc.) sunt puțin accesibili pentru presă. În aceste condiții, relatarea va avea doar o singură latură, un singur sens, cea a victimelor.

5.3. Mass-media se interferează în procesul de investigare a cauzelor care au dus la generarea crizei. Această interferență poate să aibă cel puțin trei efecte negative: blocarea investigației, accelerarea ei sau dirijarea acesteia pe piste false (uneori, nu în toate cazurile).

Blocarea investigației se poate produce în condițiile în care reporterii percep faptul că aceasta s-ar putea să aibă alt rezultat decât cel pe care ei l-au anunțat public încă de la început și că victimele ar putea fi vinovate de producerea evenimentului. În această situație, reporterii pot căuta să acuze de neprofesionalism pe cei care conduc investigația și să orienteze opinia publică în sensul opririi cercetărilor. De cele mai multe ori, presiunea mass-media conduce la accelerarea cercetărilor, din dorința de a anunța cine se face vinovat și de ce fapte este acuzat. Presiunea va fi cu atât mai mare cu cât scandalul care se anunță este mai mare (implicarea politicianilor, oamenilor de afaceri sau instituțiilor publice ale statului) și proporțional cu percepția că se încearcă ascunderea sau mușamalizarea faptelor în spatele unor “așa-zise” informații confidențiale sau secrete.

Intervenția mass-media poate conduce uneori o investigație pe piste false. Prezența masivă și dezorganizată a ziariștilor la locul faptei poate duce la ștergerea amprentelor și urmelor necesare clarificării cazului. Pe de altă parte, din cauza concurenței acerbe pentru prioritatea transmiterii știrilor, reporterii fac propriile investigații folosind date de la martori oculari sau prezumtivi specialiști și analiști. Concluziile la care ajung ei sunt prezentate publicului înaintea concluziilor oficiale. Aceasta determină deseori o complicare a situației, autoritățile fiind presate să găsească o vinovăție celor pe care mass-media i-a declarat responsabili de producerea evenimentului.

5.4. În desfășurarea unei crize mediatice, presa devine principalul evaluator al evenimentelor. În virtutea statutului pe care și l-au asumat – de cea de-a patra putere în stat – și deținând controlul celui mai important canal de comunicare pentru public, mass-media controlează și dirijează percepțiile publicului, devenind astfel principalul formator al opiniei publice. Organizațiile vor fi etichetate pe timpul crizelor după modul în care răspunsul lor se integrează stilului mass-media: rapid, emoțional, cu recunoașterea și asumarea greșelilor. Nerespectarea acestor principii atrage de la sine includerea organizației în rândul celor ce trebuie supuse oprobiului public. Nu este de ajuns ca organizația să gestioneze corect din punct de vedere tehnic un accident, un incident sau un alt eveniment. Dacă mass-media nu înțelege acest lucru, atunci organizația are probleme, pentru că viziunea mass-media se transmite opiniei publice.

Atâta timp cât mass-media creează oglinda prin care societatea se vede pe ea însăși, iar strângerea și diseminarea știrilor este treaba lor, este bine să le îndeplinim dorințele.

6. Gestionarea relației cu mass-media pe timpul crizelor mediatice

Este adevărat că mass-media sunt, în primul rând, interesate de mediatizarea unor situații neobișnuite, cum sunt incidentele, accidentele, catastrofele ș.a.m.d. Dar, pe lângă aceasta, ele pot constitui un **sprijin important** în managementul crizei ca atare. Acest sprijin poate consta în:

- contribuția la educarea prealabilă a indivizilor (fie ei membrii organizației sau ai comunității locale), anterior producerii unor crize;
- atragerea atenției asupra factorilor de risc, atât în perioada anterioară, cât și pe timpul producerii crizei;
- difuzarea către public a informațiilor, precum și a recomandărilor făcute de specialiști în acel domeniu;
- menținerea și chiar întărirea încrederii publicului în organizația care se confruntă cu criza;
- contribuții la combaterea zvonurilor;
- mediatizarea necesităților de ajutor în rezolvarea crizei sau a urmărilor acesteia;
- informarea oportună, chiar și a celor implicați în rezolvarea crizei;
- determinarea unor inițiative exterioare de ajutorare.

Având în vedere sprijinul pe care presa îl poate oferi în rezolvarea crizelor, precum și faptul că îngrădirea accesului jurnaliștilor la locul crizei și la informațiile legate de aceasta generează, de obicei, speculații tendențioase cu privire la evenimentele produse, este recomandabil ca munca jurnaliștilor să nu fie îngreunată prin limitări inutile. Dimpotrivă, specialistul în relații publice trebuie să țină seama de următoarele **sugestii** în ceea ce privește ajutorul oferit jurnaliștilor în documentarea lor:

- să le comunice jurnaliștilor în prealabil regulile de bază care trebuie respectate la locul crizei și să vegheze la aplicarea acestor precizări;
- să-i însoțească personal pe aceștia și să le ofere toate informațiile corecte, verificate, de care dispune; dacă este necesar, să organizeze însoțirea jurnaliștilor de către membri ai organizației care au fost antrenați în prealabil pentru așa ceva;
- dacă este posibil, să faciliteze contactul jurnaliștilor cu conducătorul organizației sau al operațiunilor ce se desfășoară la locul crizei.

Când difuzează jurnaliștilor informații despre o criză, specialistul de relații publice trebuie să țină cont de următoarele **recomandări**:

- informarea corectă asupra faptelor petrecute reprezintă regula esențială în difuzarea informațiilor. Ascunderea informațiilor periclitează credibilitatea organizației și, în același timp, oferă cea mai bună ocazie de declanșare a zvonurilor, care pot aduce mult mai multe prejudicii decât consecințele spunerii adevărului;
- informațiile factuale constituie “coloana vertebrală” a actului de comunicare pe timpul crizei: informațiile care nu se sprijină pe fapte duc la pierderea credibilității. Aceste fapte trebuie, însă, comunicate într-un mod cât mai omenesc cu putință, deoarece credibilitatea este consolidată prin ceea ce se spune despre oameni, nu prin etalarea unei abundențe de cifre reci și de date statistice;
- jurnaliștii, precum și orice alte categorii de public interesate de evoluția crizei, trebuie tratați într-o manieră profesională în materie de comunicare. Jurnaliștii, cel puțin, se așteaptă ca în asemenea situații neplăcute (sau chiar jenante) pentru o organizație să fie tratați cu mai puțină politețe și receptivitate. Comportamentul profesional față de ei va produce o impresie pozitivă, care va influența atât atitudinea lor, cât și pe cea a opiniei publice cu privire la situația critică cu care se confruntă organizația;
- este de mare utilitate întocmirea din timp și exersarea unei liste cu posibile întrebări și cu răspunsurile la acestea. De obicei, într-o situație de criză, cele mai frecvente întrebări sunt: **Ce se întâmplă în acest moment? Ce urmează să se întâmple? Care sunt efectele asupra altor activități (organizații, categorii de public)? S-a mai întâmplat așa ceva și înainte (dacă da, când anume)? Există vreun plan de limitare a efectelor crizei? Dacă da, care sunt principalele puncte ale planului? Câți oameni sunt**

afecțați de ceea ce s-a întâmplat? Care sunt costurile? Când v-ați dat seama că este posibilă producerea unei astfel de crize? Ce ați întreprins când ați conștientizat posibilitatea crizei?

- pot fi difuzate imediat, prin comunicatul inițial de presă, următoarele informații, ca răspuns la întrebări: **ce?** (ce anume s-a petrecut); **unde?** (localizarea în spațiu a evenimentului, fie ea chiar și aproximativă); **când?** (localizarea în timp a evenimentului); **cum?** (circumstanțele în care s-a petrecut evenimentul, dacă acestea sunt cunoscute cu certitudine); **cine?** (persoanele implicate);
- ca regulă, nu sunt difuzabile informațiile referitoare la cauzele evenimentului (de ce?), atâta timp cât acestea n-au fost stabilite cu certitudine de către cei abilitați în acest sens; în caz contrar, există o mare probabilitate ca datele difuzate să nu fie altceva decât speculații sau considerații subiective. De obicei, întrebarea referitoare la cauzele crizei va căpăta un răspuns de genul: *“încă nu cunoaștem cauzele, dar există o comisie care face investigații pentru depistarea lor; de îndată ce comisia va putea formula concluzii certe cu privire la cauze, vă vom da toate amănuntele”*;
- informațiile referitoare la persoanele implicate se pot difuza imediat. Fac excepție datele despre persoanele decedate, care sunt difuzabile numai după ce membrii de familie au fost anunțați despre deces, pentru a atenua șocul psihic pe care îl poate produce aflarea unei asemenea știri prin intermediul mass-media. De asemenea, nu se difuzează date despre persoanele rănite, când șansele lor de supraviețuire sunt incerte sau când ele pot duce la identificarea decedaților. Pe cât posibil, se recomandă ca și aceste informații să fie difuzate numai după ce au fost anunțați membrii de familie.

Când difuzează informații cu privire la o criză, specialistul în relații publice sau orice alt membru al organizației îndrituit să facă acest lucru trebuie să transmită jurnaliștilor, chiar cu insistență, **mesaje favorabile organizației**, de exemplu cele referitoare la:

- intervenția rapidă pentru soluționarea crizei;
- faptul că respectiva criză se află sub investigație, pentru depistarea cauzelor ei;
- modul în care organizația își îndeplinește atribuțiunile;
- grija față de membrii de familie ai persoanelor implicate în criză, prezentarea de condoleanțe familiilor celor care au murit;
- grija față de membrii organizației și de bunurile acesteia;
- calitatea pregătirii profesionale a membrilor organizației;
- profesionalismul, responsabilitatea celor implicați;
- străduința tuturor celor ce aparțin organizației de a face din aceasta un “bun vecin” în cadrul comunității locale;
- mândria pentru istoricul și tradițiile organizației;
- capacitatea organizației de a depăși criza și urmările acesteia;
- programele existente sau, cel puțin, preconizate pentru preîntâmpinarea crizelor posibile în viitor;
- respectul pentru lege;
- calitatea actului de conducere practicat în cadrul organizației;
- preocuparea organizației pentru prezervarea mediului înconjurător etc.

Asemenea mesaje au rolul de a atenua tendința firească a mass-media de a reda exclusiv aspectele negative ale unei crize și de a formula speculații nefavorabile cu privire la organizația în cauză.

În managementul unei crize mediatice, printre cele mai frecvente **greșeli** care pot fi făcute, se numără:

- ezitățile, care conduc la crearea unei impresii de incompetență și confuzie;

- riposta dată întrebărilor sau afirmațiilor incomode, care nu face decât să sporească tensiunile și emoțiile;
- confruntarea cu oponenții, care oferă acestora notorietate publică și o bună ocazie de atac;
- informațiile contradictorii, care creează impresia de lipsă de sinceritate și de receptivitate; în acest sens, este vital ca toți membrii organizației implicați în difuzarea de informație către opinia publică să-și stabilească imediat o poziție uniformă (principiul “vocii unice” în difuzarea informației), iar aici specialistul în relații publice are un rol esențial;
- nu există nici un plan pentru managementul crizei sau acest plan nu este actualizat ori nu este utilizat în momentul în care se produce criza;
- n-a fost exersat practic modul de acțiune în caz de criză și, din această cauză, cei care au responsabilități în asemenea situații nu știu ce au de făcut;
- echipele operaționale, implicate efectiv în soluționarea crizei, nu sunt protejate față de intervențiile stânjenitoare din exterior (cum ar fi, intervențiile jurnaliștilor, care stânjenesc munca echipelor angrenate în operațiunile de salvare);
- se pierde timp nejustificat în așa-zise “ședințe de coordonare” care n-au un obiectiv precis;
- nu sunt aplicate strategiile de informare publică concepute anterior și nu se difuzează mesaje pozitive, semnificative pentru organizație;
- cei care comunică cu presa au neglijat să se documenteze în prealabil, astfel încât să aibă o viziune cât mai completă asupra situației;
- este neglijată informarea propriului public (comunicarea internă) cu privire la aspectele și evoluția crizei;
- în relațiile cu jurnaliștii și cu celelalte categorii de public interesate de criză se fac promisiuni care nu pot fi respectate;
- se iau decizii și se difuzează informații sub presiunea împrejurărilor;
- cei care comunică uită că, în actul de comunicare, trebuie să se axeze pe câteva mesaje semnificative (chiar dacă scurte) cu privire la organizație;
- pe timpul comunicării, este dată uitării relevarea “aspectului uman”: amănunte de interes uman apărute pe timpul situației de criză care pot pune organizația, precum și pe membrii săi, într-o lumină favorabilă.

De asemenea, o altă greșeală comisă în multe cazuri este stoparea activității de relații publice referitoare la criză o dată cu încetarea acesteia. Un eveniment neplăcut petrecut în viața organizației și care a fost în atenția mass-media – deci, a opiniei publice – trebuie urmat de unele **acțiuni de relații publice**, în scopul prevenirii efectelor negative ce pot apărea ca ecou al celor întâmplate. În acest sens, se recomandă următoarele:

- în cadrul organizației, sfârșitul crizei trebuie anunțat în mod oficial. În acest fel, publicul intern va putea transmite în exterior mesaje pozitive asupra încheierii crizei. Pe lângă aceasta, membrii structurilor de management al crizei vor fi eliberați de responsabilitățile speciale ce le revin în astfel de situații;
- pe plan local, trebuie inițiate unele acțiuni ulterioare crizei. Astfel, trebuie menținută legătura cu comunitatea locală, în special cu categoriile de public care au avut de suferit de pe urma crizei organizației, așa cum se întâmplă în cazuri de explozie, incendiu, poluare accidentală, accident de muncă sau de circulație etc. De asemenea, după ce inițial au fost anunțate despre sfârșitul crizei, mass-media trebuie să fie informate cu promptitudine despre toate acțiunile ulterioare acesteia;
- un act de caritate, îndeplinit imediat după terminarea crizei, este foarte bine primit de opinia publică.

Întrebări și probleme:

1. Definiți criza mediatică și analizați semnalele care avertizează posibila declanșare a unei crize mediatice.
2. Care pot fi situațiile în care criza mediatică se transformă în criză organizațională? Argumentați.
3. Ca simplu telespectator, ascultător sau cititor de presă, cum apreciați prestația mass-media românești în timpul diverselor crize mediatice? Există deosebiri față de caracteristicile generale prezentate în curs?

Activitate practică:

Alegeți o organizație reală. Studiați istoricul ei și analizați următoarele:

1. Tipuri de crize mediatice cu care s-a confruntat.
2. Tipul de răspuns al organizației la criză.
3. Influența mass-media în declanșarea, amplificarea și/sau stingerea crizei.

Bibliografie selectivă

- BONCU, Simion, *Presa, câine de pază al democrației*. Editura Licorna, București, 1998
- GARNER, W. Gerald, *“Chief, the reporters are here!”*. Springfield, Illinois, SUA. Charles C.Thomas Publisher, 1987
- JONES, Clarence, *Winning with News Media*. Tampa, Florida, USA, Video Consultants Inc., 1996
- PÂNZARU, Petre, *Mass-media în tranziție*. Editura Rompres, București, 1996
- WILCOX, L. Denis, AULT, H. Phillip, AGEE, K. Warren, *Public Relations, Strategies and Tactics*. New York, SUA, Harper Collins Publishers, 1992

CRIZA DE IMAGINE

1. Ce este criza de imagine?

În epoca globalizării economiei de piață și a concurenței acerbe pentru resurse materiale, financiare și public (clienți, parteneri, factori de decizie, lideri de opinie etc.), apar și dispar multe organizații. Unele au succes, se dezvoltă și rămân etaloane pe piață, altele nu rezistă concurenței și dispar. Cercetătorii au relevat că, dincolo de aspectele economice, financiare și manageriale clasice, una din cauzele care au dus la insucces a fost imaginea publică nefavorabilă.

Se pune întrebarea: cât de dependentă este o organizație de imaginea sa publică și cât de vulnerabilă este ea din acest punct de vedere?

În plan social, imaginea unei organizații este relevantă prin gradul de notorietate publică și de încredere cu care aceasta este cotate în mediul în care își desfășoară activitatea. Altfel spus, **imaginea este reflectarea publică a reputației, personalității sau identității unei organizații**. Fie că vrea sau nu, orice organizație, o dată constituită, are o imagine în conștiința publică.

În viața de zi cu zi, oamenii cumpără produse și servicii în funcție de imaginea pe care și-au format-o despre acestea sau despre organizația care le produce și le oferă. De foarte multe ori, ei rămân “agățați” de această imagine și refuză să vadă și alte produse sau servicii pe care piața le oferă. Băutorii de Coca-Cola sau Tuborg, turiștii care călătoresc numai cu compania de transport KLM, investitorii și posesorii de carduri la Banca Română pentru Dezvoltare vor fi convinși cu greu să-și schimbe compania în care au încredere. Și aceasta, deoarece “imaginea” acelei companii este propria lor creație, propria lor reprezentare. Ea devine un bun al organizației, un element de patrimoniu, numai după ce individul din public și-a exprimat judecata de valoare.

Ar părea atunci că singura atribuție care îi revine organizației este să îl ajute pe “clientul” său să-și formeze o imagine coerentă, stabilă și consistentă, care să cuprindă scopul, obiectivele și impactul social al activității organizaționale.

O imagine coerentă, cu sens pozitiv, îi conferă organizației stabilitate și succes în competiția pentru resurse și public. În plus, ea este mai puțin vulnerabilă la atacurile concurenței și mai puțin expusă riscurilor de a se confrunța cu o situație de criză.

În sens contrar, reducerea compatibilității între ceea ce face, ce spune și ce crede lumea despre organizație, precum și schimbarea polarității imaginii spre sensul negativ al evaluărilor publice, determină scăderea performanțelor organizației, reducerea cotei de piață și chiar intrarea ei în criză.

Din acest punct de vedere, Levinson compara organizația cu corpul uman: *“Dacă dorești să înțelegi o persoană, o examinezi. Poți să o faci sistematic, așa cum o fac fiziologii, sau poți încerca să afli mai multe despre ea de-a lungul timpului, așa cum fac prietenii. Mai întâi încerci să afli cine și ce este acea persoană. În al doilea rând, încerci să afli cum se comportă în diferite circumstanțe. În al treilea rând, dorești să știi ce crede și cum o vede lumea, cum se prezintă lumii și de ce o face în acest mod. Dacă există mari diferențe între imaginea pe care o proiectează și persoana care este cu adevărat, conflictele emoționale sunt inevitabile”*.³⁰

Rezultă, deci, că stabilitatea și coerența sunt două dintre trăsăturile esențiale ale unei imagini publice de succes.

³⁰ Harry Levinson, *Organizational Diagnosis*. Cambridge, Massachusetts, Harvard University Publisher, 1972, p.71

Există organizații a căror dependență de conservarea imaginii lor publice este vitală: instituțiile financiar-bancare și organizațiile politice. Ele își bazează funcționarea pe gradul de notorietate (reputația) și de încredere publică cu care sunt cotate.

Avem destule exemple de fonduri de investiții sau mutuale și bănci de credit care au falimentat datorită pierderii încrederii investitorilor și creditorilor.

În mod similar, organizațiile politice care pierd încrederea cetățeanului se confruntă cu o reducere a sprijinului în alegeri, ceea ce are ca rezultat pierderea cursei pentru obținerea puterii politice.

Organizațiile economice care au ca scop producerea de bunuri sau servicii se pot confrunta cu o criză de imagine ce se poate manifesta în faze intermediare. Mai întâi, pot fi afectate numai unele dintre produsele sau serviciile organizației, care au pierdut în competiția pentru imaginea publică. În acest caz, imaginea globală a organizației se poate menține în limitele adecvate, notorietatea și încrederea publică asigurând funcționarea normală a organizației. Totuși, nerezolvarea la timp a problemelor, cu impact mare la public, generate de produsele, serviciile a căror imagine a fost deteriorată, va produce intrarea întregii organizații în criză.

În aceste condiții, **definim criza de imagine ca fiind acel stadiu de deteriorare a gradului de notorietate, a reputației și încrederii publice ce pune în pericol funcționarea sau existența unei organizații.**

Aceasta înseamnă că produsele sau serviciile nu mai au aceeași căutare pe piață, iar onestitatea scopurilor, corectitudinea și legalitatea acțiunilor organizației devin subiect de dezbateră publică sau juridică.

2. Mecanismul de producere a crizei de imagine

Dacă ar fi să ne întrebăm care este mecanismul prin care se produce o criză de imagine, un răspuns posibil poate fi dat analizând procesul de formare a imaginii sociale a unei organizații (Anexa 1).

În esență, imaginea rezultă din procesarea mesajelor pe care indivizii, grupurile, categoriile de public relevante le percep despre organizație.

Merită subliniat faptul că, în procesul de formare, imaginea organizației se prezintă ca o succesiune de reprezentări ce se cristalizează despre aceasta. Ulterior, prin manifestările comportamentale ale indivizilor ce percep realitățile organizației, imaginea se obiectivează sub forma notorietății, reputației, încrederii publice.

Imaginea, ca element de patrimoniu, impune eforturi susținute pentru câștigarea recunoașterii, respectului, bunăvoinței și apoi încrederii publicului, prin influențarea reprezentărilor acestuia în funcție de interesul organizației. Procesul de formare a imaginii sociale începe o dată cu apariția organizației și are o evoluție continuă, pe toată durata existenței acesteia.

Imaginea se structurează ca un complex informațional bazat pe emiterea, recepționarea și evaluarea mesajelor organizației. Acestea cuprind informații difuzate prin canale proprii și instituționalizate, prin mass-media, prin publicitate și reclamă, prin relațiile cu comunitatea locală, prin opiniile exprimate public de către membrii organizației și prin satisfacția/insatisfacția exprimată de public (clienți, consumatori) în urma utilizării produselor și/sau serviciilor.

În analiza procesului de formare a imaginii sunt esențiale două tipuri de mesaje: mesajele funcționale și mesajele emise deliberat.

a) Mesajele funcționale rezultă din activitatea organizației. De regulă, ele sunt coerente, stabile și credibile, pentru că se referă la realități observabile și verificabile: domeniul de activitate, localizare în spațiu, mărime, structură, cifră de afaceri, tipul și calitatea produselor și serviciilor, importanța socială și/sau națională, impactul socio-economic asupra comunității (locuri de muncă, zgomote, poluare etc.).

Aceste mesaje sunt recepționate de un public mai restrâns, format, de regulă, din cei care

au un interes în relaționarea directă cu organizația (furnizori, clienți, consumatori, parteneri, investitori, decidenți) și cei situați în proximitatea organizației, a cărei funcționare le influențează, într-un anumit mod, existența.

b) Mesajele emise deliberat sunt lansate, de regulă, de structurile specializate ale organizației (marketing, publicitate, reclamă, relații publice) cu scopul de a orienta percepția asupra mesajelor funcționale și a face posibilă recepționarea lor favorabilă de către toate categoriile de public din sfera de interes a organizației. Aceste mesaje îndeplinesc următoarele funcții: de informare, de explicare, de potențare, de menținere în atenție și de reducere a impactului negativ pe care funcționarea organizației l-ar putea avea în mediul intra și extraorganizațional.

Mesajele emise deliberat urmăresc promovarea identității și imaginii de marcă a produselor și organizației, a idealurilor și scopurilor acesteia, explicarea beneficiilor pe care categoriile de public-țintă le au ca urmare a funcționării organizației.

În schema propusă (Anexa 1) există două spații esențiale pentru formarea imaginii: **a) spațiul de creare a vizibilității** și **b) spațiul de generare a credibilității și încrederii**. Teoretic, spațiul vizibilității aparține organizației, în timp ce spațiul încrederii aparține publicului-țintă. Condiția esențială pentru ca o organizație să își poată proiecta imaginea în spațiul de interes este să-și asigure vizibilitatea prin emiterea și armonizarea celor două tipuri de mesaje. Coerența și compatibilitatea acestora fac posibilă proiectarea unei imagini dezirabile a organizației, capabile să genereze judecăți de valoare și opinii favorabile rezultate din evaluările succesive ale potențialului destinatar.

În unele lucrări³¹, sunt identificate patru situații în care se pot combina cele două tipuri de mesaje:

- a) activitate bună + mesaj pozitiv => coerență, credibilitate, succes;
- b) activitate bună + mesaj negativ => incoerență, erodarea credibilității, pierderi;
- c) activitate slabă + mesaj pozitiv => incoerență, contradicții, pierderi, manipulare, organizație în precizie;
- d) activitate slabă + mesaj negativ => incoerență, pierderi, organizație în criză.

În situația descrisă la punctul c, apare posibilitatea ca organizația să mai păstreze o perioadă de timp încrederea publicului, dar pe termen lung va pierde. Publicul va percepe destul de repede ideea de manipulare și va deveni ostil organizației manipuloare.

Din motive didactice, schema prezintă cazul ideal când organizația își asigură singură vizibilitatea, gestionând total transmiterea mesajelor. Practic, datorită comunicării globale, putem vorbi de două tipuri de vizibilitate: directă și mediată (Fig. 1).

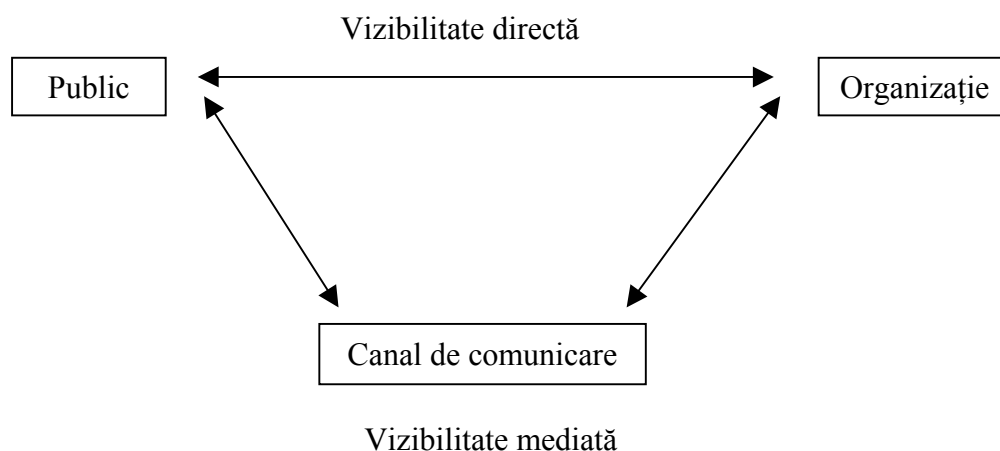


Fig. 1

³¹ Valentin Stancu, M.A. Stoica, *Relații Publice. Succes și credibilitate*. Editura Concept, București, 1977.

În cazul **vizibilității directe**, predomină mesajele construite și distribuite de organizație prin contacte nemijlocite cu publicul. Gradul de coerență, corectitudine și credibilitate al acestora este ridicat. Însă aria de cuprindere numerică, spațială și temporală a publicului se restrânge datorită capacităților limitate ale organizației de a realiza contacte directe.

Vizibilitatea mediată asigură cuprinderea aproape instantanee a tuturor categoriilor de public relevant pentru organizație, însă comunicarea mediată prin mass-media sau lideri de opinie reduce posibilitatea organizației de a controla acuratețea și corectitudinea construirii și transmiterii mesajelor.

Simptomele și cauzele crizei de imagine apar în cadrul comunicării mediate. Aici se manifestă elementele, practicile și stările care determină apariția crizei. Identificăm, astfel, un prim element al mecanismului de apariție a crizei de imagine: **întreruperea sau deformarea mesajelor** în spațiul de creare a vizibilității. Acest lucru se datorează atât celor care emit mesajele, celor care le recepționează, cât și mijloacelor care vehiculează informația.

Un al doilea element îl reprezintă **coruperea (modificarea) grilei de evaluare a publicului-țintă**. În mod normal, fiecare individ își orientează comportamentul după propria hartă mentală. Oamenii gândesc și se comportă diferit de la o situație la alta. Ei pot fi logici, raționali și responsabili într-o anumită situație și ilogici, iraționali și irresponsabili în altă situație. Grupurile, comunitățile organizaționale, națiunile au valori, credințe, prejudecăți și opinii diferite, cu semnificație pentru fiecare membru din interiorul lor. În același timp, oamenii percep, descoperă și construiesc propria realitate – lumea internă și externă – în modalități care au sens și semnificație pentru ei.

Dacă în discordanță cu valorile organizației se modifică harta mentală (grila de evaluare) a publicului-țintă prin cultivarea ostilității față de aceasta, mesajele organizației nu vor mai fi compatibile cu sistemul de valori al indivizilor din public, producând dezacord, incompatibilitate, neîncredere.

Un al treilea punct generator de criză de imagine este **neasigurarea criteriului de stabilitate în timp** a imaginii pozitive. Fluctuațiile de credibilitate provoacă, în final, apariția neîncrederii. Campaniile mediatice succesive cu obiective și scopuri diferite sau puțin precizate au ca efect, în ultimă instanță, bulversarea sistemului de referință al individului și modificarea fără discernământ a grilei sale de evaluare.

3. Cauze care pot genera apariția unei crize de imagine

3.1. Incapacitatea organizației de a-și crea și gestiona o identitate puternică, relevantă atât în interior, cât și în cadrul extraorganizațional

Orice organizație, o dată înființată, trebuie să-și proiecteze, în spațiul public, propria identitate care să o diferențieze de alte organizații de același fel sau care acționează în același domeniu de activitate. Această diferență specifică trebuie să fie atât de puternică încât publicul relevant pentru organizație, intern și extern, să o poată identifica în peisajul organizațional al spațiului public. Există mai multe bănci comerciale sau de credite, mai mulți producători de încălțăminte sau textile, mai multe magazine sau depozite en-gros, mai mulți distribuitori de telefonie mobilă etc. Se pune întrebarea dacă potențialul beneficiar al produselor și serviciilor acestor organizații poate să-și reprezinte și să definească diferențele specifice.

De cele mai multe ori, liderii organizațiilor, preocupați mai mult de rezolvarea aspectelor financiare și de natură legală ale înregistrării sau structurării organizației, pierd din vedere necesitatea aplicării unui program coerent de creare a propriei identități, care să cuprindă, în afară de nume, atmosferă, evenimente, și idealul sau cultura organizațională.

Pentru publicul intern (angajați), este esențial să se poată identifica cu idealul organizației. Psihologii din industrie au constatat de multă vreme că oamenii, dacă au posibilitatea de a alege, nu vor accede într-o organizație decât dacă au reprezentări și imagini pozitive despre aceasta. Atitudinile angajaților reflectă adesea cu acuratețe imaginea de sine a organizației. Când o parte a propriilor membri nu sunt de acord cu imaginea de sine ideală a organizației, ei se transformă, de regulă, în simple prezențe pe statul de plată și nu vor face altceva decât să răspundă solicitărilor minime. Ei vor fi dominați de frustrare, depresie, apatie, alienare și, în situații limită, chiar de furie.

Angajații sunt deosebit de sensibili și la modul în care organizația este percepută de publicul extern. Compatibilitatea/incompatibilitatea între imaginea de sine și imaginea socială a organizației are importante efecte benefice/malefece pentru starea organizației.

Pentru publicul extern (clienți, parteneri, investitori, decidenți etc.), este imperios necesar să identifice, la organizația către care își orientează interesele, suficiente elemente de compatibilitate cu propria concepție despre ceea ce ar trebui să facă sau să fie aceasta, astfel încât el să-și poată dezvolta încrederea în produsele și serviciile organizației.

Când publicul extern și publicul intern au percepții similare despre organizație, imaginea acesteia este considerată viabilă și consecventă.

Un studiu al Organizației Gallup consideră că atitudinea angajaților are un impact direct măsurabil asupra profitului, productivității și loialității consumatorilor.

Din examinarea atitudinii a 100.000 de angajați din 2.500 organizații cuprinse în 12 ramuri industriale, a reieșit că întreprinderile cu o atitudine pozitivă a salariaților sunt cu 50% mai sigure că vor vinde consumatorilor loiali și cu 44% mai sigure că vor avea o productivitate peste medie.

Un studiu efectuat de Societatea Americană pentru Instruire și Dezvoltare asupra a 40 dintre cele mai performante companii publice a descoperit o legătură puternică între cheltuielile pentru instruirea la locul de muncă, percepția acestor cheltuieli de către beneficiarii companiei și performanțele financiare ale acesteia. Oamenii de afaceri care investesc mai mult pentru angajații lor, și fac public acest lucru, au performanțe semnificativ mai mari în ceea ce privește vânzările, profitul și imaginea de marcă.

Cercetările efectuate de firma de consultanță WFD Inc. din Boston au concluzionat că nu banii, ci comunicarea este cel mai important factor în generarea loialității angajaților și a unei percepții pozitive în mediul social.

Referitor la analiza identității pe care o organizație o proiectează, Levinson utilizează următoarele elemente:³²

a) **Ceea ce face** – așa cum se vede în produsele și serviciile sale și în felul cum își tratează angajații (*“unități economice bune pentru a fi cumpărate și conduse”* sau *“oameni capabili și maturi”*).

b) **Ce spune** prin intermediul comunicării cu angajații (*“rugămintele și persuasiunile”* sau *“definirea de comun acord a problemelor comune”*) și prin intermediul comunicării cu cumpărătorii/consumatorii săi (*“cineva care să fie atras prin propuneri ce depășesc posibilitățile reale”* sau *“poate a fi păcălit printr-un ambalaj construit cu inteligență”*).

c) **Ce cred oamenii că trebuie să fie organizația.** Răspunsurile la următoarele întrebări pot fi relevante pentru o analiză pertinentă:

- Dacă o organizație are o imagine, este ea la înălțimea acesteia? Sau spune una și face alta?
- Dacă există o imagine, angajații se ridică la înălțimea acesteia? Sau există cerințe conflictuale, salarii mici sau alte motive care îi împiedică?

³² Hary Levinson, *op.cit.*, p.84

- Când trebuie schimbată imaginea sunt angajații implicați să facă schimbarea prin intermediul unui management participativ?
- Dacă nu există o imagine distinctă a organizației, sunt de dorit confuziile, identificarea limitată și valorile dispartate?

3.2. Lipsa de preocupare a managementului pentru promovarea și gestionarea unei imagini coerente. Unele organizații ale căror produse sau servicii sunt unicat pe piață au tendința să acorde mai puțină atenție imaginilor sociale, atitudinilor propriilor consumatori. Este cazul companiilor (furnizoare de servicii de telefonie fixă, energie electrică, apă caldă, etc.) care, în lipsa unei concurențe reale pe piață, au stabilit prețurile serviciilor și produselor după propria grilă, neținând seama de consecințele ce pot să apară în planul percepției și al reprezentării publice a organizației. Aceste organizații au plecat de la premisa că, fiind singurele producătoare/distribuitoare pe piață, consumatorii nu vor avea altceva de făcut decât să le cumpere produsele și serviciile.

Dincolo de formarea unor imagini negative despre firmele menționate, consumatorii au luat măsura extremă de a se deconecta de la rețeaua telefonică, de energie electrică sau apă caldă. Și, probabil, procesul va continua dacă politica firmelor nu se va orienta spre nevoile clientului.

Consumatorii au găsit și variante de rezervă, apelând la telefonie mobilă sau instalându-și propriile centrale de încălzire.

Cu atât mai acut se pune problema gestionării imaginii organizațiilor care acționează într-un mediu concurențial puternic. În acest caz, deși produsele sau serviciile lor sunt competitive pe piață, organizațiile pot avea rezultate slabe datorită existenței unui motiv, real sau imaginar, generator de neîncredere la nivelul clienților.

Subiectul neîncrederii poate fi stabilitatea financiară, calitatea produselor sau serviciilor oferite, legalitatea sau corectitudinea activităților desfășurate, viabilitatea și viitorul organizației (mai ales dacă aceasta face parte dintr-o companie care se confruntă cu probleme grave, financiare sau de altă natură).

Dacă bunurile sau serviciile contractate de clienți sunt de folosință îndelungată, aceștia se vor simți legați de viitorul și stabilitatea firmei furnizoare și nu le va fi indiferent dacă veniturile lor vor fi afectate de problemele cu care se confruntă firma. De aceea, clienții așteaptă să fie ținuti la curent cu tot ceea ce se întâmplă, pentru a-și putea planifica propriile acțiuni.

Pentru a-și putea păstra credibilitatea, răspunsul organizației la aceste temeri ale publicului său trebuie să fie coerent și stabil în timp, cu asigurarea compatibilității între vorbe și fapte.

Dependența oricărei organizații de imaginea sa publică, de încrederea manifestată de publicul său relevant (salariați, clienți, parteneri, investitori, decidenți etc.), obligă factorii de conducere să acorde o mai mare atenție strategiei de promovare a identității, a valorilor și culturii organizației. Această strategie trebuie să fie o componentă permanentă a planului de afaceri pe termen lung.

3.3. Imposibilitatea organizației de a avea controlul total asupra mesajelor care creează vizibilitatea în spațiul public. În situații normale, organizația gestionează cu autoritate relativă spațiul de vizibilitate directă. În acest spațiu, prin mesajele transmise și evenimentele create, organizația poate controla intensitatea și durata vizibilității publice.

Ce se întâmplă în spațiul vizibilității mediate? Controlul este foarte redus la majoritatea organizațiilor. Noile condiții impuse de spațiul mediatic nu sunt întotdeauna favorabile organizațiilor. Mass-media vor relata despre evenimentele negative în care este implicată organizația, fie că aceasta din urmă dorește sau nu. În acest caz, mesajele vor fi rareori preluate

de la reprezentanții specializați în relații publice ai organizației. De exemplu, catastrofa navei spațiale Challenger nu a fost prevăzută ca posibilitate de NASA, dar ea a fost transmisă în direct pe posturile de televiziune în întreaga lume. Confruntările dintre jandarmi și mineri în 1999 nu au fost gestionate mediatic de Ministerul de Interne, dar au fost prezentate la televiziune. Nu a existat nici o aprobare în acest sens. Consumatorii/clientii, partenerii, investitorii, concurenții pot discuta între ei despre produsele, serviciile și performanțele organizației. Apar din ce în ce mai mult site-uri pe Internet care invită la dezbateri pe unii din angajații organizației fără ca aceștia să i se ceară acordul. Conferințe și seminarii interne și internaționale pot fi organizate de către fundații și organizații neguvernamentale fără ca organizația responsabilă de problematica în discuție să fie consultată sau invitată.

În concluzie, orice organizație care își proiectează o strategie de imagine trebuie să fie conștientă de următoarele aspecte:

- publicul extern nu este proprietatea sa exclusivă;
- în “*orchestra*” comunicării globale ea este doar o “*voce*” pe lângă altele;
- nu este singurul “*distribuitor*” de mesaje despre activitatea sa;
- canalele externe de comunicare, prin politica lor, îi vor asigura o vizibilitate intensă și de lungă durată pentru aspectele negative ale activității sale și o vizibilitate redusă ca intensitate și durată pentru aspectele pozitive;
- de cele mai multe ori, canalele de comunicare urmăresc să-și creeze propria vizibilitate, identitate și distincție prin modul propriu de difuzare a știrilor.

3.4. Incapacitatea organizației de a asigura o imagine coerentă, credibilă și stabilă prin compatibilizarea mesajelor. Această incapacitate se poate datora existenței și interacțiunii unor factori interni și externi, cum ar fi:

- lipsa unor strategii și politici manageriale de gestionare a comunicării organizaționale;
- coordonarea redusă între structurile de comunicare;
- inexistența unor structuri specializate în gestionarea imaginii;
- slaba gestionare a crizelor organizaționale;
- pregătirea redusă a structurilor destinate gestionării imaginii:
 - identificarea greșită a nevoii de informare în mediile interne și externe ale organizației;
 - stabilirea greșită a mesajelor;
 - proiectarea nerealistă a programelor de gestionare a imaginii;
- existența unui mediu comunicațional, puternic perturbator pentru comunicarea organizației, în care “vocea” autorizată a acesteia își pierde credibilitatea, rolul ei fiind luat de o altă sursă din afara organizației;
- intrarea organizației în unda de propagare a unor crize exterioare acesteia;
- neadaptarea **programelor de creare a identității organizației** la schimbările produse în mediul extraorganizațional.

Stephen Downey consideră **identitatea** ca fiind esența unei organizații. Ea reprezintă – în concepția acestui autor – suma tuturor factorilor care definesc și proiectează ce este o organizație și încotro se îndreaptă afacerile sale, stilul de conducere, politicile și practicile de comunicare, nomenclatorul, competențele, diferențierea competitivă și prezentarea vizuală. Downey consideră că organizațiile moderne au obligația să se redefinească și să-și proiecteze imaginile din timp, datorită schimbărilor semnificative de natură economică, tehnologică și demografică ce au loc în mediul afacerilor.³³

³³ Stephen Downey. În: *Nineteenth Annual Survey of the Profession*, Part 2, PR Reporter, 26, nr.41, 24 octombrie, 1983, pag.15

Reexaminarea identității trebuie să aibă loc în următoarele circumstanțe:

- Când percepția publică a companiei nu reflectă realitatea. Greșelile de management, câștigurile slabe, problemele de mediu și altele pot avea impact negativ.
- Când competitorii organizației se mișcă cu încetineală în construirea și proiectarea cu claritate și eficiență a imaginii proprii și/sau a produsului. În acest caz, identitatea organizației este oportună și poate deveni, ea însăși, un avantaj în competiție.
- Când forțe externe, cum ar fi un nou competitor, sau modificarea unor prevederi legislative necesită contramăsuri de identitate.

Reexaminarea imaginii organizației constituie o măsură sigură de a înțelege mai bine natura problemelor cu care se confruntă aceasta.³⁴

4. Caracteristicile crizei de imagine

a) **Nu apare brusc.** Spre deosebire de crizele organizaționale sau crizele mediatice, **criza de imagine** are o evoluție mai lentă și mai complexă. Dezvoltarea ei este influențată de numărul categoriilor de public implicate în proces, de capacitatea de comunicare a organizației și de ostilitatea mediului comunicațional. Schimbările la nivelul convingerilor indivizilor sunt mai lente decât la nivelul opiniilor, atitudinilor, iar evaluarea, ce are ca rezultat o imagine, este influențată de convingerile profunde ale indivizilor.

b) **Se suprapune și este determinată de o criză de identitate specifică culturii organizaționale.** Poate determina, la rândul ei, apariția unei crize de identitate.

c) **Este mai greu de identificat** decât alte tipuri de crize. Necesită analize și evaluări mai complexe, conduse de structuri specializate care să identifice atitudinile și încrederea salariaților și publicului extern. Datorită acestui fapt, efectele ei pot fi ușor confundate cu cele ale unei crize organizaționale.

d) **Efectele crizei de imagine se manifestă pe termen lung.** Credibilitatea unei organizații se obține greu, se menține cu eforturi mari și se recâștigă și mai greu, cu cheltuieli foarte mari. Efectele crizei organizatorice **încetează o dată cu rezolvarea** ei prin restructurare, redefinirea scopurilor și obiectivelor, eliminarea cauzelor incidentelor, accidentelor și conflictelor. Efectele crizei mediatice încetează imediat ce mass-media consideră că și-a făcut datoria de a supune judecății publice activitatea organizației și, între timp, a găsit un nou subiect fierbinte. Criza de imagine este însă cumulativă și mult mai profundă decât alte tipuri de criză. Datorită crizei de imagine, o organizație poate rămâne stigmatizată pe toată durata existenței sale, dacă nu se întreprinde nimic pentru refacerea imaginii publice. De altfel, într-o asemenea situație, existența ei poate fi foarte scurtă. Spre exemplu, cazul fondurilor de investiții și mutuale sau al cooperativelor populare de credit (bănci de credit).

5. Efectele crizei de imagine

a) În faza ei acută, **criza de imagine poate declanșa o criză organizațională.**

Pierderea încrederii depunătorilor la fondurile de investiții și la băncile de credit a produs în primă fază o criză de lichidități, ca urmare a retragerilor masive de capital. S-a ajuns, astfel, la declararea falimentului datorat incapacității de plată.

Instituțiile financiare prezentate nu au putut să-și păstreze imaginea de partener viabil, solvabil și credibil, și nu au putut să ofere stabilitate și soliditate în gestionarea banilor populației.

³⁴ Ibidem, p.16

Aceeași situație poate fi relevată și în cazul partidelor politice care au pierdut alegerile ca urmare a deficitului de imagine cu care au intrat în campania electorală. Multe dintre ele trec printr-un proces de restructurare, de stabilire a unei noi platforme politice, a unei noi imagini de marcă, păstrând în linii mari identitatea organizației. Alte partide sunt în căutarea unei noi identități, chiar prin fuziunea cu alte organizații politice care au o platformă asemănătoare.

Fenomene similare s-au petrecut și la alte organizații. De exemplu, după “șocul” mineriadei din ianuarie 1999, Jandarmeria Română s-a reorganizat și a dezvoltat un program activ de refacere a imaginii publice. O preocupare de prim rang a Comandamentului Național al Jandarmeriei este *“gestionarea imaginii publice a Jandarmeriei Române, parte componentă a imaginii întregului sistem național de apărare”*³⁵. S-a definit chiar și identitatea organizațională: *“Jandarmeria este absolut echidistantă față de orice partid, formațiune sau orientare politică și se află necondiționat în slujba Legii, cetățeanului și comunității”*.³⁶

Desigur, este prematur să afirmăm că, o dată cu restructurarea și proiectarea identității, Jandarmeria Română și-a restaurat imaginea. Probabil că sondarea opiniei publice interne și externe va releva care este nivelul actual atins, față de nivelul dorit.

b) Criza de imagine a unei organizații poate afecta credibilitatea, legitimitatea și dezvoltarea întregii ramuri industriale sau a domeniului de activitate.

Percepția publicului în cazul NASA (cazul Challenger) a făcut ca industriile care au cooperat la programul spațial – chimică, spațială, nucleară – să fie considerate periculoase și au fost supuse unei observații publice mai atente.

După “mineriada” din 1999, deprecierea imaginii Regiei Huilei a afectat toate exploatarea carbonifere, meseria de miner fiind supusă oprobriului public. S-a pus cu mai mare acuitate problema utilității investițiilor în domeniul exploatarea carbonifere.

Scandalurile care au urmat după falimentul în lanț al unor bănci de credit și fonduri mutuale au pus sub semnul întrebării credibilitatea și stabilitatea domeniului financiar-bancar. Sunt mulți cetățeni care încă se mai întreabă în ce bancă să mai aibă încredere pentru a-și păstra economiile sau prin care ar putea să investească pentru a le spori valoarea.

Scandalurile politice și deficitul de imagine al unor partide politice au dus la creșterea absenteismului politic în viața publică, precum și la reducerea numărului cetățenilor prezenți la urnele de vot.

c) Criza de imagine poate schimba sensul misiunii strategice a unei organizații în percepția publică.

În cazul crizei “Tylenol”³⁷, compania Johnson & Johnson, ca producător de medicamente al căror rol era să aline suferințele și să însănătoșească oamenii, a fost privită ca agent al răului, aducător de moarte.

Misiunea NASA, ca promotor al programelor spațiale, a fost amenințată de criza Challenger, declanșată de prăbușirea navetei spațiale ca urmare a unor defecțiuni tehnice. Naveta spațială a fost, brusc, asociată cu distrugerea de vieți omenești.

³⁵ Gheorghe Boblea, *Imaginea – obiect de patrimoniu*. Fundația Revista Jandarmeriei, București, 2000

³⁶ Ibidem

³⁷ “Tylenol” este un medicament produs de compania Johnson&Johnson. Impurificarea capsulelor de Tylenol cu cianuri a produs un mare scandal, care amenința compania producătoare. Retragerea capsulelor de pe piață a costat compania peste 500 milioane de dolari.

În 1990, imaginea firmei franceze Larousse care produce, printre altele, și enciclopedii de înaltă calitate, a fost grav afectată. Datorită unei greșeli de tipărire, cititorii au fost induși în eroare, putând confunda ciupercile otrăvitoare cu cele comestibile. În acest fel, au fost puși în pericol mii de culegători de ciuperci. Aceasta demonstrează că și informațiile pot fi periculoase.

Acțiunile minerilor din Valea Jiului, justificate poate, la început, de condițiile economico-sociale din zonă și de dificultățile muncii în subteran, au schimbat percepția publică despre scopul mineritului și despre onorabilitatea acestei meserii; astăzi, meseria de miner este asociată de unii cetățeni cu greve, cu tulburarea ordinii publice și cu încercarea de răsturnare a guvernului, chiar dacă nu toți lucrătorii din mine s-au identificat cu acțiunile confrăților lor. Cu greu se mai poate face asocierea: miner-cărbune-curent electric-căldură-lumină. Mai degrabă, există tendința spre asocierea: miner-sărăcie-întuneric-revoltă-dezordine-teamnă.

d) Criza afectează cultura organizațională și latura psihologică a salariaților și clienților.

Indivizii au tendința de a refuza să se mai identifice cu o organizație în ale cărei valori nu mai cred. Încearcă în acest mod să-și protejeze propria imagine, deși, ca membri ai organizației, sunt răspunzători solidari de acțiunile ei în fața opiniei publice.

Criza de imagine pune sub semnul întrebării idealurile și valorile organizației, cerând cu acuitate punerea lor de acord cu așteptările publicului intern și extern.

În vara anului 1993, compania Pepsi-Cola și-a pierdut o parte din clienți datorită presupusei descoperiri a unor ace subcutanate în cutiile în care era îmbuteliată băutura. Zvonul s-a dovedit fals. Clienții pierduți făceau parte din grupul “*de ce aș risca?*” Ei credeau în continuare în seriozitatea firmei Pepsi-Cola, dar au rămas în expectativă. La fel s-a întâmplat și cu firma producătoare de biscuiți “Girl Scout”, care s-a confruntat cu zvonul falsificării produselor sale. Mulți clienți au refuzat să mai cumpere biscuiți, deși nu puneau în discuție credibilitatea firmei, care a pierdut astfel sute de mii de dolari. Când s-a declanșat scandalul FNI (Fondul Național de Investiții), unii dintre depunătorii chestionați de reporteri și-au declarat încrederea în soliditatea și stabilitatea financiară a fondului. Aceasta nu i-a împiedicat ca, în aceeași zi, să solicite retragerea banilor depuși în diferite conturi. Cu greu pot fi descrise dramele familiale sau personale ale păgubiților FNI și ai altor fonduri mutuale și bănci de credit, care au rămas fără nici un mijloc de subzistență sau chiar fără case, mașini și alte bunuri personale. Vor fi găsite modalități, argumente raționale sau emoționale care să le redea acestora încrederea în sistemul financiar-bancar? Probabil că da, dar nu așa curând și nu pentru toți cei care au fost păcăliți o dată.

* * *

În concluzie, riscul de producere a unei crize de imagine există la fiecare organizație. Important este ca liderii organizației să fie conștienți de această posibilitate și să se pregătească pentru a preveni și rezolva crizele de imagine. În cazul nerezolvării la timp, dincolo de aspectele emoționale pentru publicul intern și cel extern, criza de imagine provoacă organizației daune pe termen lung.

Întrebări și probleme:

1. Care sunt principalele elemente care definesc o criză de imagine?
2. Dacă ați fi liderul unei organizații, căror factori generatori de crize de imagine le-ați acorda prioritate?

3. Care efecte ale crizei de imagine le considerați mai dăunătoare pentru o organizație?
4. Pe baza studiilor de caz anexate, analizați tipurile de crize cu care s-au confruntat organizațiile prezentate.

Activitate practică:

Alegeți o organizație reală. Identificați și analizați:

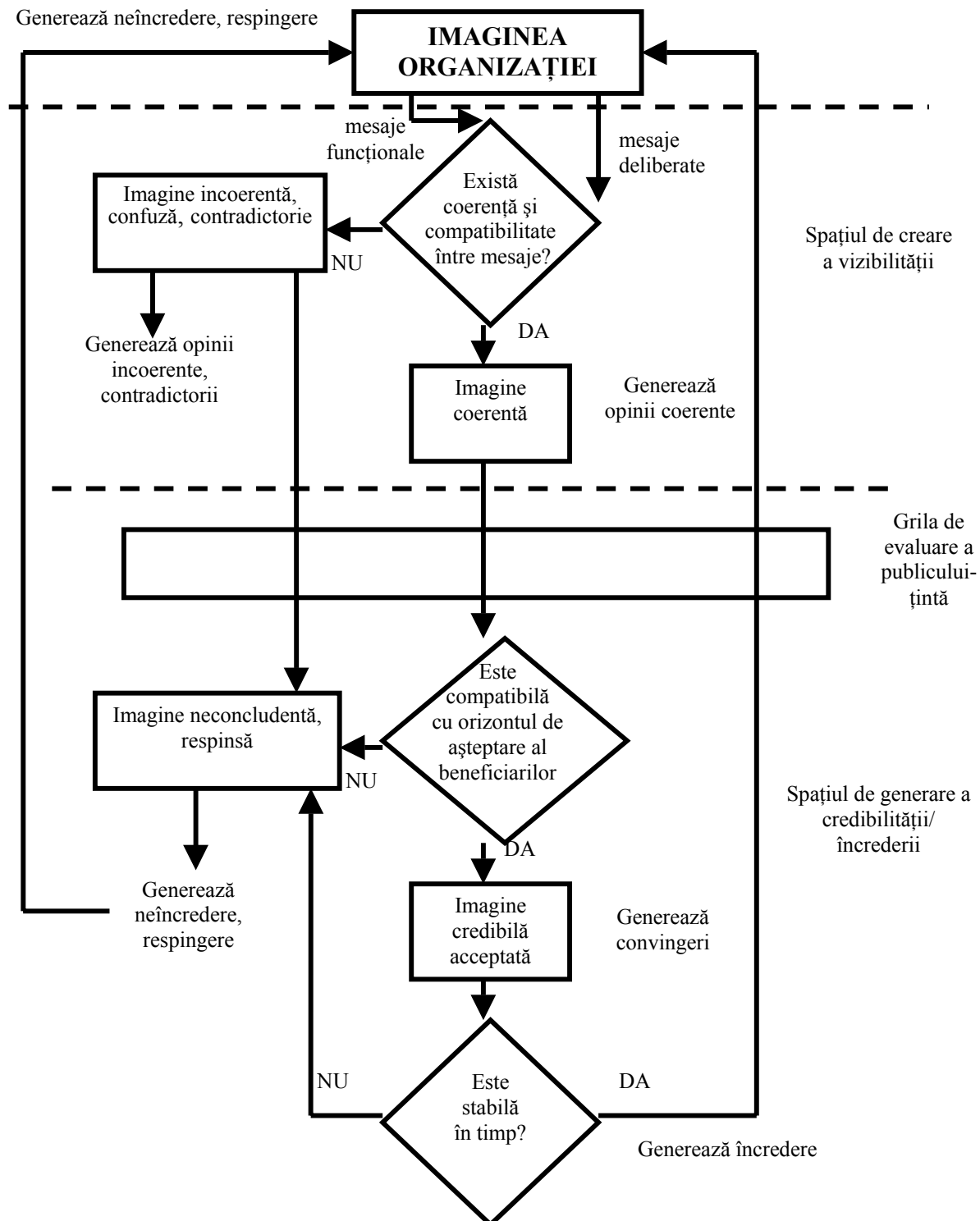
- tipurile și forma mesajelor pe care le emite organizația;
- frecvența, intensitatea și canalele de transmitere a mesajelor;
- cum se reflectă, în mesajele transmise, identitatea și cultura organizațională;
- cauzele și efectele crizelor cu care s-a confruntat organizația;
- cauze posibile care ar genera o criză de imagine.

În calitate de specialist în comunicare, ce sugestii ați face liderului organizației?

Bibliografie selectivă

- BARUS-MICHEL, Jacqueline, GIUST-DESPRAIRIES, Florence, RIDEL, Luc, *Crize. Abordarea psihosocială*. Editura Polirom, Iași, 1998.
- BOORSTIN, Daniel I., *The Image. A Guide to Pseudo-Events in America*. New York, SUA, Atheneum, 1985
- GRANT, Wendy, *Rezolvarea conflictelor*. Editura Teora, București, 1997
- JACKSON, Patrik, *Public Relations Practices*. Prentice Hall, New Jersey, 1995, cap.9
- LEVINSON, Harry, *Organizational Diagnosis*. Cambridge, Massachusetts, Harvard U.P., 1972
- NUDELL, Mayer, *The Handbook for Effective Emergency and Crisis Management*. Lexington, Massachusetts, Lexington Books, 1998
- PINSDFORD, Marion K., *Communicating when Your Company Is under Siege; Surviving Public Crisis*. Lexington, Massachusetts, 1987
- SCOTT M., Cutlip, ALLEN H., Center, GLENN M., Broom, *Effective Public Relations*. Pentice Hall, Englewood Cliffs; New Jersey, 1994
- STANCU, V., STOICA, M., STOICA, A., *Relații publice. Succes și credibilitate*. Editura Concept, București, 1997

PROCESUL DE FORMARE A IMAGINII ORGANIZAȚIEI



DEZBATERE DE CAZ. ANALIZA MODULUI DE REZOLVARE A UNOR CRIZE³⁸

CAZUL NR. 1

Dificultățile sectorului nuclear, manifestările grupurilor de opoziție, avalanșa costurilor, problemelor de construcție și montaj, proasta gestionare a taxelor, litigiile cu partenerii: aceasta este lista dificultăților cu care s-a confruntat Consumers Power Company (Jackson, Michigan). Toate acestea au adus-o în pragul falimentului. Conducerea a fost nevoită să adopte decizii dure și rapide.

Cadrul creat

În anul 1967, compania Consumers Power și-a făcut public planul de construire a uzinei nucleare Midland, care urma să asigure energia electrică și aburul tehnologic unei uzine aparținând companiei Dow Chemical. După aproape douăzeci de zile de neînțelegeri, Consumers Power (CP) a reziliat contractul cu uzina. CP și Dow s-au certat, învinuindu-se reciproc și cuantificându-și culpele.

Pentru CP, uzina nucleară Midland constituia un adevărat canal de scurgere a banilor, în acest sens raportând în 1975 o pierdere de 270 milioane de dolari. Bugetul a avut de suferit cumplit: au fost concediați salariați, stocul s-a vândut la o cincime din valoarea înscrisă în evidențele contabile; dividendele din acțiuni obișnuite nu s-au plătit. Uzina Midland reprezenta 45% din activele companiei.

Punctul de vedere al conducerii executive

Președintele William McCormick a spus: *“Când am acceptat funcția executivă de la Consumer Power, am făcut-o pentru că am considerat că această companie are atuuri majore, care s-o ferească de prăpastia falimentului. Tranzacțiile ei erau încurajatoare. Angajații erau calificați. Avea piețe bune. Compania deținea recordul de siguranță în domeniul industrial. Era pe locul al doilea în zonă în ceea ce privește randamentul și productivitatea. Avea cel mai mic număr de salariați per client și surse de energie electrică proprie”*.³⁹

Timp de mai mulți ani, compania nu a reușit să-și afirme public importanța pentru statul Michigan și pentru creșterea economică a statului. Nu a reușit nici măcar să-și creeze un sprijin din partea presei, a lumii politice și a lumii afacerilor, pentru o bună imagine publică.

În ambele situații, compania a avut posibilitatea, precum și resursele profesionale pentru a realiza activitatea de comunicare; însă managementul său – care s-a manifestat într-o manieră discutabilă în realizarea unui program nuclear – a fost total implicat în realizarea obiectivului construcției companiei nucleare Midland. Nu a fost timp pentru nimic altceva.

Era nevoie stringentă de o schimbare substanțială în modul de sincronizare a companiei cu mediul în care funcționa. Trebuie voință pentru a pătrunde în adevărata politică publică și a

³⁸ Cazurile au fost preluate și adaptate după Patrick Jackson, *Public Relations Practices*. Prentice Hall, New Jersey, 1995, cap.9 și Dennis L. Wilcox, Phillip H. Ault, Warren K. Agee, *Public Relations, Strategies and Tactics*. New York, SUA, Harper Collins Publishers, Inc., 1992

³⁹ Ibidem, *op.cit.*

exercita drepturile față de viitorul companiei, influențându-i dezvoltarea, pentru ca firma Consumers Power să supraviețuiască. Ar fi o bună experiență pentru mulți.

Problema

Consumers Power a avut două probleme:

1. Nevoia soluționării crizei de la Midland și a dificultăților de ordin tehnico-economic.
2. Comunicarea. Compania a fost nevoită să-și pledeze cauza, pornind de la un capăt la celălalt al statului Michigan.

Studierea opțiunilor

Compania a trecut la o examinare a opțiunilor pentru a găsi alternative la amplasarea și funcționarea uzinei. Printre aceste opțiuni le enumerăm pe următoarele:

- abandonarea uzinei Midland și cumpărarea alteia în afara statului Michigan;
- transformarea uzinei Midland într-o uzină care să folosească încălzirea cu cărbune;
- echiparea Midland-ului așa cum trebuie să fie o centrală (uzină) nucleară;
- transformarea Midland-ului într-o uzină cu ciclu combinat de gaze naturale.

Opțiunile studiate au devenit standardul întregii strategii comunitare. Ce s-a descoperit:

1. Deși compania avea o imagine negativă, angajații ei erau bine priviți. În ceea ce privește fiabilitatea produselor și serviciilor, compania le realiza la o cotă ridicată.
2. A prins contur, și apoi s-a răspândit în toată țara, un curent favorabil care a constituit un prilej extraordinar pentru funcționarea relațiilor publice la toate nivelurile.

Soluția

În ianuarie 1987, CP și Dow și-au făcut cunoscut noul parteneriat, constând în transformarea unei părți a uzinei Midland într-o companie cogeneratoare (*cogenerare* desemnează producerea a două forme de energie – electricitate și abur – folosind același combustibil), cu ciclu combinat și folosind gazul natural drept combustibil.

Obținerea sprijinului

CP s-a bazat pe proprii săi salariați pentru a-și construi un sprijin temeinic în vederea transformării uzinei. Aceștia au fost încurajați să stabilească contacte de la om la om cu vecinii, prietenii, guvernul, liderii din lumea afacerilor. Totuși, compania a întâmpinat obstacole în ridicarea moralului angajaților săi. Metoda la care s-a recurs se baza pe: abordare, comunicare, motivație și pe sprijinirea angajaților în efortul de realizare a sprijinului solicitat.

Pentru demararea programului, CP a pregătit o videocasetă de 20 de minute, pe care a prezentat-o tuturor celor 10.000 de salariați ai săi, pe parcursul a șapte întruniri la nivel regional. Casetă cuprindea instrumentele prin care urmau să se realizeze obiectivele. Prezentarea a atins următoarele puncte:

1. Aceasta este problema noastră și încercăm să o soluționăm.
2. Acestea sunt mesajele noastre, pe care le considerăm importante a fi transmise.
3. Acestea sunt instrumentele pe care le vom folosi pentru atingerea obiectivului nostru.
4. Iată cum vă puteți oferi sprijinul.

Sondarea capacității de comunicare a salariaților

Acest studiu a determinat eficiența comunicării deja existente și a stabilit cât de bine informați erau salariații pentru a intra în campania de realizare a sprijinului. Studiul a mai stabilit principiile de bază după care să aibă loc cercetarea și evaluarea comunicării.

În același timp, CP a înființat un alt departament pentru comunicare cu guvernul și relațiile publice. Compania a mai pregătit și pus în aplicare un plan ale cărui obiective erau:

1. Pregătirea opiniei publice pentru a fi receptivă la oricare dintre opțiunile alese.
2. Construirea sprijinului pentru opțiunea recomandată.

Pe lângă salariați, s-a mai constituit o echipă formată din 12 lideri executivi, la nivel de stat (guvernatorul, personalități din lumea afacerilor, creditor, lideri civici și conducători de edituri).

Instrumentele comunicării

Pentru a-și evidenția contribuția la bunul mers al economiei statului Michigan, CP a ales ca temă generală pentru campanie *“Powering Michigan’s Progress”* (“Contribuind la progresul statului Michigan”). Unele dintre instrumentele de comunicare folosite au fost:

1. *Chairman’s Briefing Book* (Manual de comunicare pentru funcționarii executivi, n.t.), pentru conducătorii executivi. Viza concentrarea atenției asupra contribuției companiei și importanței CP pentru economia statului, precum și asupra problemelor care ar putea constitui parte a unei previziuni la rămânerea fără energie.

2. *“Slim Jim”*, compendiu al manualului menționat la pct. 1, distribuit tuturor celor 10.000 de salariați. Aceleași argumente sunt explicate în termeni mai simpli, informațiile – scurte, stricte – îi ajută pe salariați să-și structureze expunerile în fața liderilor din sfera afacerilor, civici, din uzine etc.

3. *Instrumentele de comunicare, destinate salariaților au fost reduse la două*, fiecare cuprinzând date la zi în legătură cu compania: *Progress* – revistă lunară, expediată prin poștă la domiciliul muncitorilor, fiind astfel accesibilă întregii familii; și *CP Weekly* – ziar distribuit la serviciu.

4. Noul slogan, *“Contribuind la progresul statului Michigan”*, a însoțit toate luările de cuvânt în numele companiei. Același slogan a fost inscripționat pe rechizite, mașini și clădiri, pentru a aminti în orice clipă care este misiunea CP în stat.

5. *Abordare agresivă a presei*, prin întâlniri cu conducerea redacțiilor și informări la zi care țineau capul de afiș al ziarelor.

“Nu am fi putut implementa această campanie fără voința, brațele, picioarele și vocile salariaților noștri. Când 10.000 de voci îți fac cunoscute ideile pretutindeni, se degajă o forță extraordinară. Orice candidat politic și-ar da mâna dreaptă ca să aibă măcar jumătate din sprijinul de care ne bucurăm noi”,⁴⁰ a spus Rick Mattheson, director de publicații și comunicare, intervievat pe această temă.

“Cea mai eficientă latură a programului nostru a fost abordarea «cu pălăria în mână». Timp de 20 de ani am avut o atitudine defensivă, de tipul «gata de plecare», cu darul de a contraria, teoretic, pe toată lumea. Punctul de cotitură înregistrat de opinia publică a fost atunci când lumea și-a dat seama că noi ne schimbaserăm – deveniserăm mai deschiși și încercam într-adevăr să stabilim o relație cu ea”.⁴¹

⁴⁰ Ibidem, op.cit.

⁴¹ Ibidem, op.cit.

Efecte

1. *Aprobarea publică a fost câștigată în ultimă instanță datorită alternativei de folosire a gazului natural.* Campania a devenit un adevărat succes, datorită celor peste 500 de rezoluții de sprijin din partea unor grupări-cheie din toată țara, ca și datorită editorialelor prin care oamenii erau îndemnați să nu împiedice desfășurarea sondajului de opinie. John Clark, vicepreședinte onorific pentru comunicare, a declarat următoarele, când a fost intervievat:

*“Companiile de utilitare sunt mai bine cotate decât majoritatea companiilor particulare, având un impact politic considerabil, datorită utilizării judicioase a forței de muncă din domeniu. Ceea ce i-a impresionat cel mai mult pe liderii politici ai țării, iar pe noi ne-a îndreptățit să mergem înainte, a fost seriozitatea sprijinului public și implicarea salariaților de la toate nivelurile – de la conducători executivi și onorifici până la reprezentanții noștri regionali din toată țara”.*⁴²

2. *Revirimentul financiar.* Indicele de risc Standard & Poor a marcat o scădere în ceea ce privește garanțiile ipotecare și gradul investițional ale companiei. Acțiunile obișnuite au înregistrat cea mai spectaculoasă creștere la Bursa din New York (1986) și, totodată, al 17-lea salt valoric uriaș înregistrat vreodată.

3. *Îmbunătățirea moralului și capacității de comunicare ale salariaților.* Și concluzia lui Clark:

*“Le-am dovedit salariaților că poți reuși chiar dacă abordezi teme controversate și consumatori sceptici – căroră li se datorează. Acum provocarea este aceea de a păstra ceea ce am câștigat. Se așteaptă lucruri mari din partea noastră. Acum, lumea așteaptă o comunicare regulată cu conducerea noastră și să se implice cu folos în eforturile companiei de a se menține în top. Credem că trebuie să luptăm ca să fim la înălțime, ceea ce nu este deloc ușor”.*⁴³

Consumers Power astăzi

Din nefericire pentru Consumers Power, problemele financiare au creat dificultăți de comunicare cu autoritățile. În anul 1991, în încercarea de recuperare a pierderilor de pe urma falimentului uzinei Midland, Consumers Power a încercat să ridice cotele la electricitate până la 11% pentru acoperirea celor 2,1 miliarde de dolari pe care compania îi pierduse. Michigan Public Service Commission (Comisia pentru servicii publice din Michigan) a decis că, dimpotrivă, Consumers trebuie să coboare prețul curentului electric până la 2,3%. În replică, CP a concediat 500 de “gulere albe”. În plus, decidenții de stat au ordonat CP coborârea cu încă 28,1 milioane de dolari pe an, din cauză că firma nu putea cheltui mai mult pentru îmbunătățirea serviciilor.

Un punct important al studiului l-ar putea constitui modul în care CP își va gestiona relațiile cu Comisia pentru servicii publice din Michigan, precum și cu celelalte autorități.

Dezbateri pe marginea întrebărilor

1. Acum salariații așteaptă o comunicare regulată cu conducerea companiei și să se implice cu folos în luarea deciziilor. Cum se susține această implicare din punct de vedere managerial?

2. În ce fel Consumers Power poate să păstreze și să întărească sprijinul serios câștigat în această companie, în condițiile în care se confruntă cu alte probleme sau crize?

⁴² Ibidem, *op.cit.*

⁴³ Ibidem, *op.cit.*

CAZUL NR. 2 : Afacerea Tylenol sau cum poți să revii după o criză

Criza a apărut când capsule de Tylenol otrăvite cu cianuri au avut ca rezultat 7 morți pe o rază de 40 de mile în jurul orașului Chicago și alte 250 de îmbolnăviri grave sau decese, descoperite mai târziu ca nefiind legate de Tylenol.

Firma Johnson & Johnson își câștigase deja o solidă reputație publică prin produsele sale din domeniul sănătății.

Tylenol a fost reintrodus pe piață după ce fusese retras imediat în timpul crizei, în scopul refacerii ambalajului pentru a asigura descurajarea tentativelor de falsificare a produsului.

Un titlu din *Wall Street Journal* concluziona în acele timpuri: *"Revenind în viteză, Tylenol recâștigă primul loc pe piață"*.

Creditată pentru această revenire, ca și pentru tehnicile de intervenție în această situație de criză, este și firma Mc Neil Consumer Products, subsidiar al lui Johnson & Johnson, care a reintrodus cu agresivitate Tylenolul pe piață, cheltuind aproximativ 50 milioane dolari și oferind sticle gratuite de Tylenol.

Încrederea consumatorului era construită pe percepția că firma nu este vinovată. De asemenea, compania avea deja o puternică bază de bunăvoință la consumator, bază de pe care să acționeze pentru implicarea sa pe termen lung în afacerile de piață.

Johnson & Johnson avea un cod etic încă din 1942, cod despre care președintele comitetului, James Burke, spunea că *"este una din cele mai puternice arme ale noastre"*. Credoul era simplu: *"Bunăstarea și protecția consumatorului înainte de toate"*. Autorul codului era Robert Wood Johnson, președinte al comitetului director al companiei între 1938-1963, care l-a diseminat spre consumatori, angajați, comunitate și deținătorii de acțiuni.

Johnson scria: *"Instituțiile, atât publice, cât și private, există deoarece oamenii le doresc, cred în ele sau sunt, cel puțin, dispuși să le tolereze. A trecut ziua când afacerile erau doar o problemă privată – dacă au fost vreodată cu adevărat doar atât. Într-o societate a afacerilor, fiecare acțiune are consecințe sociale și poate stârni interesul public. De fiecare dată când afaceristul angajează, construiește, vinde sau cumpără, el acționează pentru oameni, precum și pentru el însuși și trebuie să fie pregătit să accepte responsabilitățile depline ce-i revin"*.⁴⁴

Episodul este bine descris de către Lawrence G. Foster, angajat al firmei Johnson & Johnson, și, pe timpul crizei, vicepreședinte de relații publice:

"Deciziile de relații publice legate de criza Tylenol și puternica revenire a produsului pe piață s-au petrecut în două faze: faza întâi a fost faza crizei, care a început în dimineața zilei de 30 septembrie cu știrea sinistă a otrăvirii cu cianură a capsulelor de Tylenol. Deși proporțiile contaminării nu au fost cunoscute imediat, a existat o gravă preocupare pentru siguranța celor 100 milioane de americani care utilizau acest produs. Prima decizie critică de relații publice, luată imediat și cu sprijinul necondiționat al managementului companiei, a fost aceea de a coopera pe deplin cu mass-media de știri. Presa era elementul-cheie pentru avertizarea publicului asupra pericolului".⁴⁵

Mai târziu, s-a realizat că nici o întâlnire nu fusese planificată pentru a fi luată această decizie critică. Otrăvirea cu cianuri reclama acțiunea imediată de protejare a publicului consumator și nu a existat nici cea mai mică ezitare în legătură cu deschiderea completă față de mass-media de știri. Din aceleași motive, a fost luată decizia de a retrage două loturi cu produse și, mai târziu, de a retrage întreaga cantitate de produse existente pe piața națională. În timpul fazei de criză a tragediei Tylenol, orice decizie de relații publice era bazată pe principiile

⁴⁴ Ibidem, *op.cit.*

⁴⁵ Ibidem, *op.cit.*

responsabilității sociale profunde a business-ului, condiție esențială pentru existența unor relații publice eficiente.

Aproape imediat, a început planificarea pentru faza a doua – revenirea pe piață – și aceasta a implicat un efort de relații publice mult mai detaliat, mai vast, care a urmat îndeaproape importante decizii de marketing ce au fost luate și care au atins o audiență impresionantă. Revenirea a început, oficial, cu o videoconferință prin satelit cu 30 de orașe, o abordare inovatoare sugerată de Burson-Marsteller, care se ocupa de publicitatea produsului încă din 1978.

Videoconferința și toate deciziile-cheie luate au fost discutate și analizate de un comitet strategic, format din șapte membri, înființat la inițiativa președintelui James E. Burke pentru a face față crizei. Comitetul a inclus și un executiv de relații publice și s-a întâlnit de două ori pe zi timp de șase săptămâni. Deciziile pe care le lua priveau toate aspectele problemei – de la ambalarea într-o nouă formă, mai sigură, la reclamă și la aparițiile pe programele de televiziune. Multe dintre acestea au necesitat acțiuni ulterioare ce trebuiau întreprinse de staff-ul corporației și de McNeil Consumer Products Company.

Tragedia Tylenol a dovedit încă o dată că relațiile publice constituie un business de bază și că cele mai bune decizii de relații publice sunt legate îndeaproape de o serioasă practică de afaceri, de acțiuni pozitive prompte și de o filozofie organizațională responsabilă, aflată în slujba interesului public.

CAZUL NR. 3: Exxon Valdez sau cum sunt percepute negativ acțiunile pozitive

Pe data de 24 martie 1989, la ora 21, tancul petrolier Exxon Valdez, cu o lungime de 300 m, părăsea portul Valdez din Alaska de Sud și intra în strâmtoarea Prince William cu destinația California. Apele erau calme – deși împânzite de resturi de gheață – și vremea bună. Un pilot local, care ghidase supertancul pentru a-l scoate din port, fusese debarcat imediat după ora 23.30. Douăzeci de minute mai târziu, Exxon Valdez se ciocnea de stânci și astfel începea cel mai mare dezastru al Americii în ceea ce privește naufragiile petroliere și poluarea apelor marine. Aproximativ 240.000 de barili de petrol au fost deversați din tanc în strâmtoarea Prince William, care era un habitat natural bogat. Cum era de așteptat, acest dezastru natural – de pe urma căruia au murit, de exemplu, peste 30.000 de păsări – a devenit instantaneu “cap de afiș” în presa din întreaga lume.

Exxon, una dintre primele cinci companii din SUA ca mărime, era condusă din 1986 de către Lawrence G. Rawl. Fiu al unui șofer de camion, fost pușcaș marin, angajat al firmei Exxon cu 37 de ani înainte de a-i deveni președinte, Rawl era cunoscut ca având o puternică antipatie pentru publicitatea prin mass-media și pentru jurnaliști. El percepea mass-media ca pe un pericol, ca pe ceva ce trebuie evitat cu orice preț.

La câteva ore după producerea dezastrului, când presa a solicitat un comentariu din partea conducerii din Boston a firmei, jurnaliștilor li s-a răspuns că, de fapt, aceasta era o chestiune care privea filiala Exxon Shipping Company, responsabilă cu transporturile navale ale companiei Exxon. Așadar, cei de la sediul central n-au putut și n-au vrut să facă nici un comentariu. Când s-a pus întrebarea dacă președintele companiei va apărea în cadrul unui interviu la televiziune, răspunsul a fost că președintele nu are timp pentru asemenea lucruri. În plus, o altă greșală a fost decizia aplicată în prima săptămână de după naufragiu, ca informarea jurnaliștilor să nu fie făcută de la sediul central, ci prin briefing-uri de presă ținute la locul accidentului; or, portul Valdez, situat în Alaska și având numai 3.000 de locuitori, nu oferea facilitățile necesare unui asemenea aflor de jurnaliști: posibilități de cazare, de transport, condiții tehnice pentru transmiterea oportună a materialelor către redacții etc.

Ceva mai târziu, un purtător de cuvânt al filialei Exxon Shipping informa cu calm presa că pentru asemenea evenimente există proceduri de urgență și manuale. În acest timp, lumea întreagă urmărea imagini televizate despre felul cum eșuau aceste proceduri de urgență, în vreme ce mii de păsări, vidre și foci mureau în pelicula de petrol.

În aparență, procedurile de urgență ar fi trebuit inițiate de Alaska Pipeline Company, un consorțiu format din șapte companii petroliere ce utilizau conducta de petrol din Alaska. În eventualitatea unui dezastru, consorțiul trebuia să fie primul care intra în acțiune. Dar, în acest caz, n-au fost făcuți nici măcar pașii cei mai elementari, iar un vas special conceput și destinat pentru lupta împotriva poluării cu petrol a fost lăsat să stea în doc încă o oarecare perioadă de timp.

După mai bine de o săptămână, Exxon încă mai urma o politică de tip *“no comment”*. Relatările din presă au devenit atât de ostile încât, în cele din urmă, Frank Iarossi, directorul lui Exxon Shipping, a zburat cu avionul la Valdez pentru a ține o conferință de presă. Aceasta însă s-a transformat în final într-o bătălie cruntă cu pescarii și cu jurnaliștii. Iarossi a răspuns cu aceeași monedă și astfel a fost pierdută singura șansă firavă de cooperare și comunicare cu presa. Briefing-urile zilnice ale lui Iarossi din următoarele zile au fost asemuite cu conferințele de presă din timpul războiului din Vietnam: generali care contabilizau o serie de mici succese doar pentru a fi imediat înfrunțați de către jurnaliști, care văzuseră lucruri complet diferite pe câmpurile de bătălie.

Brusc, Lawrence Rawl, președintele lui Exxon, a hotărât să apară la televiziune. El a fost intervievat în direct și a fost urmărit de milioane de americani extrem de furioși de peste tot din SUA. Prima întrebare care i s-a pus se referea la cel mai recent plan alcătuit pentru curățirea zonei. El nu citise acel plan. A explicat: *“nu este rolul președintelui unei mari corporații transnaționale să citească orice plan de natură tehnică”*.⁴⁶ Aroganța lui a fost strigătoare la cer.

Când a fost întrebat despre dezastrul în materie de relații publice cu care se confrunta compania lui – produsele Esso fuseseră boicotate în SUA la acea vreme – el a replicat: *“motivul pentru care avem de-a face cu acest dezastru în materie de relații publice (admițând că avem unul) este faptul că presa relatează situația”*.⁴⁷ Așadar, el a atribuit presei mondiale vina pentru problemele pe care le avea compania sa. N-a arătat nici un sentiment în legătură cu dezastrul ecologic enorm și n-a cerut nici un fel de scuze pescarilor al căror mediu de viață fusese distrus.

Rawl nu s-a deranjat să meargă până în Alaska și să vadă el însuși pagubele produse decât abia la două săptămâni după eveniment. Când a făcut-o, presa n-a fost încunoștiințată despre vizită. Deteriorarea reputației firmei Exxon a fost astfel desăvârșită: ea a fost percepută de către opinia publică, atât cea americană, cât și cea internațională, ca o companie preocupată mai degrabă de evitarea responsabilității, decât de dezastrul pe care-l provocase. De altfel, acest sentiment al fugii de responsabilitate a fost întărit și de faptul că Rawl a difuzat presei, spre publicare, o scrisoare deschisă – mult prea târziu însă: la zece zile după producerea naufragiului! – în care afirma: *“vreau să vă spun cât de rău îmi pare că s-a produs acest accident”*,⁴⁸ dar în care evita să accepte responsabilitatea companiei Exxon pentru poluarea cu petrol.

În ceea ce privește relațiile companiei cu comunitatea din regiunea dezastrului ecologic, în loc să arate înțelegere pentru localnicii cărora le fusese distrus mediul ambiant și le fuseseră diminuate drastic sursele de existență prin compromiterea pescuitului, compania Exxon a adoptat o poziție ofensivă. Imediat după accident, ea a intentat acțiuni în justiție atât guvernatorului statului Alaska, cât și Gărzii de Coastă din regiune, sub pretextul că aceștia n-ar fi aprobat

⁴⁶ Ibidem, *op.cit.*

⁴⁷ Ibidem, *op.cit.*

⁴⁸ Ibidem, *op.cit.*

intenția sa de a curăța cu substanțe chimice zonele afectate. Or, această declarație de intenție fusese făcută la o săptămână de la accident și numai ca acoperire legală, care să demonstreze în justiție dorința de a repara pagubele produse. O dată în plus, acest lucru n-a făcut decât să sporească mânia pentru modul de a acționa al companiei: peste 18.000 de clienți au returnat firmei Exxon cărțile de credit pe care le aveau de la aceasta; s-a vorbit chiar și de o acțiune de boicotare a produselor sale. Persoanele oficiale din conducerea companiei au fost chemate la Casa Albă și li s-a reproșat că nu depun eforturi adecvate pentru restaurarea situației.

Pentru companie și pentru restul acestei ramuri industriale, consecințele au fost cumplite. S-a estimat că această răspândire de petrol a costat compania – luând în calcul amenzi, cheltuieli de ecologizare și pierderi pe piața bursieră – cel puțin 7 miliarde de dolari; numai cheltuielile de curățire a petrolului depășiseră un miliard de dolari spre sfârșitul verii, iar activitatea de ecologizare era departe de a se fi terminat. Din prima companie petrolieră din lume ca mărime, ea a ajuns să fie a treia.

Naufragiul petrolierului Exxon Valdez a avut și alte consecințe. În industria producătoare de nave petroliere a fost impusă o legislație nouă, care cerea ca toate noile tancuri petroliere ce urmau să iasă în ocean să fie construite cu pereți dubli. Experții din industria navală sugerează că pereții dubli reprezintă un pericol potențial mai mare decât cei simpli, din cauza riscului unor acumulări de gaz între cei doi pereți. Mai mult, după ce s-au produs și alte naufragii (vezi cazurile vaselor Braer și Sea Empress), este ușor să-ți formezi părerea că nici măcar niște pereți cvadrupli n-ar fi în stare să prevină scurgerile de petrol. Ca urmare, noua legislație pare să fie doar o reacție politică cosmetică, un fel de reflex necondiționat al autorităților care au simțit că trebuie să fie percepute ca “făcând poliție” cu nemernicele industrii petroliere și producătoare de tancuri petroliere – o expresie a confuziei create de comunicarea jalnică a firmei Exxon în urma poluării produse de Valdez.

Misiunea de depoluare a fost să curețe 1.300 mile din linia țărmului, aproximativ 15% din suprafața zonei de litoral, precum și readucerea zonei la starea inițială. În 1992, după eforturi susținute și încununate de succes în ceea ce privește curățirea zonei de pe urma dezastrului, o autoritate federală a Gărzii de Coastă a SUA a declarat acțiunea de curățire încheiată, afirmând: *“Alte acțiuni de depoluare a litoralului nu ar constitui un câștig net pentru mediul înconjurător”*.⁴⁹ Statul a confirmat aceste afirmații. În orice caz, pentru Exxon, prejudiciile nu au luat sfârșit o dată cu eforturile de curățire. Care este adevărata problemă?

Percepții, nu fapte. Acțiune, nu vorbe

Deși aceasta a fost a 34-a deversare de țiței considerabilă din acea perioadă, lumea își va aminti de ea cel mai mult. Într-un studiu, Exxon Valdez a afirmat că este una dintre cele mai memorabile crize ale unei corporații. Ecologii au estimat pagubele ca fiind nelimitate, chiar dacă au rămas puține semne ale mareei negre. Ei au caracterizat accidentul ca afectând civilizația din jur și dezvoltarea plantelor, care constituiau singurele beneficii ale zonei datorită resurselor sale limitate. Ei asociază acest lucru cu moartea a multe păsări, vidre și diferite forme de viață acvatică.

În realitate, acest lanț al surselor de hrană din Alaska a supraviețuit. Au fost înregistrate, însă, recolte slabe în perioada 1990-1991. Turismul a adus serioase scăderi ale profiturilor Exxon. Rezultă că reputația companiei a fost singurul prejudiciu major al acesteia. Cei care își amintesc evenimentele, îl percep ca pe un dezastru care a fost distructiv pentru Exxon.

⁴⁹ Ibidem, *op.cit.*

Cum s-au dezvoltat aceste percepții?

Astăzi, urmele dezastrului nu mai există, Exxon este la fel de prosperă ca înaintea evenimentului, dar unele efecte persistă.

De la bun început, Exxon s-a concentrat asupra accentuării eforturilor sale de curățire a zonei și nu asupra percepției publice, ceea ce nu a făcut nici suficient, și nici suficient de devreme. Această subliniere a devenit vizibilă o dată cu intrarea în scenă a directorului executiv Lawrence G. Rawl. A existat o presă deloc favorabilă la adresa lui Rawl, acesta fiind comparat cu James Burke de la Johnson & Johnson, care și-a făcut o imagine bună prin felul în care a tratat incidentul Tylenol. Rawl a fost caracterizat ca fiind opus unei persoane care se cuvine a fi purtător de cuvânt sau care să merite vreun interes public, pentru că a rămas la New York încă două zile după declanșarea crizei. Atunci când a intrat în scenă, în cele din urmă, a fost rigid și agresiv, nu s-a înclinat în fața grupurilor oponente și nici în fața presei. Este posibil ca inflexibilitatea să-l fi costat ocaziile de a căuta punți de înțelegere cu un public divers.

Din motive de ordin legal, companiei Exxon nu i-a fost ușor să-și exprime regretul sau – mai mult – să recunoască ramificațiile crizei, din punct de vedere ecologic. Exxon nu și-a dat seama de impactul imaginilor asupra publicului, nici de semnificația răspunsului emoțional pe care i l-a oferit acestuia. Imaginile televizate, cu animale în suferință, au fost reluate de multe ori, întărind percepția negativă asupra companiei. Credibilitatea și reputația ei au fost serios puse sub semnul întrebării în această perioadă.

Scuzele de o pagină întreagă, prezentate în presă de Exxon pe 3 aprilie 1989, au fost prost primite, alături apărând știri contradictorii, prin care cele dintâi își pierdeau semnificația. Aceste ziare scriau: *“Exxon s-a mișcat repede, minimalizând cu abilitate pagubele”*. În aceleași ziare, pe prima pagină scria cât de greoi pornise compania acțiunea de curățire a zonei, reportajele cuprinzând liste lungi de întrebări și reproșuri.

Astfel că “exprimarea scuzelor”, într-un ultim paragraf, a ajuns să fie percepută drept o jignire la adresa cititorului, trăitor într-o lume a calculatoarelor.

Comunicarea – elementul esențial într-o situație de criză

Exxon a devenit oaia neagră a tuturor problemelor legate de mediu. Directorul executiv Rawl a servit drept prim exemplu a ceea ce înseamnă percepția negativă asupra conducerii executive a unei corporații. Conform dezbaterilor din presă, Exxon era caracterizată ca o companie inumană, interesată doar de aspectul financiar. Cum a fost posibil ca o companie de asemenea dimensiuni să nu aibă pus la punct un plan de comunicare? Nu învățaseră din experiența altor companii ce trebuie să facă și cum să acționeze pe timpul unei crize? Acordând 20% lipsei de prevedere, prezentăm în cele ce urmează câteva principii de bază ale comunicării, de care Exxon ar fi trebuit să țină seama înainte și după dezastrul Valdez:

- **Dezvoltarea unui plan care să construiască o imagine pozitivă. Evitarea unei situații care să erodeze rapid imaginea publică.**

- Exxon ar fi trebuit să **insiste asupra angajamentului uman, și nu asupra procedurilor** și sumei de 2,5 miliarde de dolari, necesare curățirii zonei.

- **Direcționarea investigației presei în sensul descoperirii realităților ce urmează a fi transmise publicului. Sunt mesajele suficient de puternice, sau există goluri pe care să le puteți umple cu propriile dumneavoastră informații? De partea cui se situează presa? Ce și cui i se adresează? De unde își procură informațiile? Sunt ele exacte? În plus, când conduceți investigația deficiențelor în comunicarea cu publicul prin mass-media, trebuie să întocmiți o listă cât mai cuprinzătoare, lăsând la o parte prejudecățile. Investigarea deficiențelor se referă la măsurarea decalajului între realitate și așteptările auditorului.**

- **Încercați să fiți credibil prin onestitate și aspect plăcut în fața publicului.** Dacă Rawl nu a fost un purtător de cuvânt eficient, ar fi putut fi înlocuit cu cineva pregătit și cu experiență. Fizionomiile și imaginile urmărite la televizor sunt asociate cu Exxon.

Ca și în cazul Tylenol, Exxon ar fi trebuit să se asigure de faptul că **informațiile sunt exacte, cuprinzătoare și complete.** Astfel de situații ilustrează motivul pentru care **informarea cea mai bună este cea de natură politică. Arătați ce și pentru ce faceți. Comunicați ceea ce este cunoscut și când a devenit cunoscut. Nu lăsați presa să descopere singură acest lucru.** Exxon nu a urmat aceste principii de bază când, în septembrie 1989, nu și-a dus mai departe eforturile de curățire, din cauza iernii.

Ar fi trebuit să le comunice oamenilor că, din motive meteorologice, acțiunea lor nu ar da rezultate, și nu să se oprească pur și simplu din lucru. Curățirea a continuat până când coordonatorul federal din regiune și statul au declarat acțiunea încheiată, în 1992; însă lumea nu a înțeles bine de ce au încetat acțiunile de curățire. **Era necesar ca cineva să-i explice,** iar acest cineva putea fi Exxon.

Când ajungeți la sursa informațiilor, asigurați-vă că purtătorul de cuvânt este o persoană calificată, cu pregătire în domeniul comunicării în situații de criză. Trebuie evitate stângăciile, iar mesajul să fie transmis cu claritate, tot timpul. Probabil că o imagine de înțelegere și remușcare, plus sinceritatea, ar fi putut salva reputația companiei Exxon; în plus, viitorul ar fi părut mai luminos pentru toate părțile implicate.

Ar fi putut fi pus la punct **un plan care să stabilească toate contactele necesare, precum și ordinea acestora.** O deversare, indiferent de ce anume, implică atât presa, cât și guvernele locale, grupurile ecologiste, oameni din interior și din afară. Este crucial sprijinul salariaților. Când este greu să găsești un purtător de cuvânt, presa își va crea propriul purtător de cuvânt din rândul personalului de pază sau tehnic aflat în zonă.

Efortul de curățire nu a fost coordonat eficient cu acela al grupurilor implicate. Nimeni nu știa ce trebuie să facă fiecare grup și nici când. Observăm că ambele aspecte ar fi trebuit să fie luate în calcul și introduse imediat în ecuația crizei. Chiar dacă un plan n-ar fi funcționat, imediat ce situația ar fi permis, Exxon trebuia să inițieze coordonarea informărilor și a dezvoltării unor strategii și a unui plan cu toate grupurile pertinente.

De asemenea, ar fi fost bine să existe o mai **bună înțelegere a felului în care lucrează presa cu cei care adresează mesaje către diferite categorii de public.** După cum am mai menționat, oamenii pot și vor să manifeste simpatie față de animalele neajutorate. O atenție mare din partea presei a fost acordată păsărilor îngropate în țitei, care au devenit imagini TV foarte vii și imagini pentru reviste. Chiar ziariștii au afirmat atunci că ar fi fost mai profitabil pentru Exxon dacă ar fi fost pregătite programe *proactive* pe care să se axeze presa prezentă în zonă. Având în vedere că o **informație solidă se vinde bine, ar fi putut fi implementat un program de informare despre** afectarea serioasă a zonei și principiilor ecologice. Această strategie ar fi putut constitui, prin presă, o cale de informare a publicului despre faptul că Exxon este conștientă de implicațiile accidentului și este preocupată de mediu și viața care îl populează.

Lecții însușite

Anticiparea situației este cheia depășirii cu succes a multor crize. Consultanți de marcă ai unor firme insistă asupra unei conduceri optimiste, care este singura cale de dezvoltare a unei strategii. Aceștia cred că o gândire negativă este incompatibilă sau păgubitoare companiei. Exxon și Johnson & Johnson au învățat că până și companiile mari au o reputație nebătută în cuie, care se poate schimba într-o clipă.

După cum am arătat mai sus, 90% din crize sunt autoinduse, ceea ce este evident în aceste două situații. Un plan proactiv concentrat asupra măsurilor și politicilor de siguranță,

asupra unor subiecte precum relațiile cu comunitatea, responsabilitatea de ordin intern, necesitatea inspecțiilor, ar fi putut salva Exxon de la propria-i abdicare și pierdere a reputației. Personalul însărcinat cu relațiile publice are un cuvânt greu și un rol esențial în monitorizarea acțiunilor.

Și Exxon a fost nevoită să-și dea seama de importanța percepțiilor, care sunt decisive pentru reputație. Față de alte companii petroliere, rapoartele arată că Exxon se afla cel mai bine situată în privința planului de control al deversărilor și de curățire. Totuși, accentul pus pe procesul de curățire și nu pe efectele deversării asupra mediului a arătat că informarea nu s-a concentrat asupra problemelor care preocupă într-adevăr. Tulburarea și remușcările pentru efecte ar fi creat o imagine favorabilă companiei Exxon în fața publicului.

Lecția dură pe care și-au însușit-o ambele companii este că *anticiparea*, chiar dacă nu previne criza, cu siguranță va face calea mai ușor de parcurs. Ignorarea posibilității producerii unor evenimente, pozitive sau negative, poate conduce la afectarea reputației și relațiilor, situație ce poate dura ani în șir. Orice organizație trebuie să aibă o gândire de perspectivă, pentru a supraviețui într-o lume atât de volatilă.

Întrebări pentru dezbateri:

1. Așa cum a reieșit în urma dezastrului de la Valdez, Exxon nu a făcut nimic ca să pregătească comunitatea pentru eventualitatea producerii unui dezastru, care, de altfel, s-a și produs. Care sunt cele câteva acțiuni sau programe productive pe care Exxon le-ar fi putut implementa spre a evita tragedia fatală care a avut loc? Care este rolul relațiilor publice în asemenea cazuri, dacă există vreun rol?
2. După cum a dovedit cazul Exxon, percepțiile contează mai mult decât faptele. Credeți că Exxon ar fi putut face și altceva pentru evitarea acestui dezastru al relațiilor publice și salvarea reputației pierdute? Credeți că Exxon ar putea acum să ia măsuri proactive – și care ar fi ele – pentru a-și reface relațiile publice, încă profund afectate?
3. Reputația firmei Exxon a primit o lovitură grea prin deversarea de la Valdez, totuși profiturile companiei nu au fost afectate decât nesemnificativ. Credeți că puterea ei financiară și absența unei concurențe reale de pe piața petrolului o plasează în afara controlului Tribunalului Opiniei Publice? De ce credeți acest lucru?

ANALIZA CRIZEI DE IMAGINE

Analiza crizei de imagine este deosebit de importantă pentru orice organizație. Ea se impune atât pentru a face posibile acțiuni profilactice, cât și pentru a iniția activități de gestionare a crizei și de reducere, pe cât posibil, a consecințelor ei negative.

Analiza crizei de imagine presupune, în primul rând, modelarea crizei în toate etapele și manifestările ei și, în al doilea rând, stabilirea elementelor implicate în criză, precum și gradul lor de implicare.

A modela însă posibila apariție și evoluție a unei crize de imagine, a schița un scenariu pentru a o gestiona este de la început o întreprindere riscantă. Drept consecință, literatura de specialitate abordează destul de restrâns această temă, mulțumindu-se doar să facă recomandări generale, validate mai degrabă de experiența specialiștilor în relații publice decât de o modelare sistematică și coerentă. Ca urmare, încercarea noastră de a propune un algoritm de analiză a crizelor de imagine nu este ferită de inconsistențe, incoerențe și un anumit pericol.

Desigur, propunerea noastră este necesară, chiar dacă suntem obligați să ne asumăm rezerva formulată de autorii lucrării *“Introducere în relații publice”*: *“Studiul teoretic al situațiilor de criză este pe jumătate o utopie, deoarece nu există substituent al evenimentelor reale de acest gen. O criză este o criză și pentru că nu știm nimic despre ea înainte să apară”*.⁵⁰

1. Analiza crizei de imagine

Analiza crizei de imagine presupune o serie de activități care să facă posibile concluzii pertinente și strategii de gestionare viabile. Principalele elemente ale analizei sunt:

- a) identificarea și evaluarea fazelor (perioadelor) crizei;
- b) studierea atentă a fiecărei faze (perioade) și stabilirea concluziilor cu privire la:
 - rolul principalelor evenimente;
 - implicarea actorilor;
 - rolul și implicarea structurilor;
 - rolul și consecințele diferențelor;
 - rolul și consecințele opozițiilor și contradicțiilor;
- c) studierea rolului și implicării mijloacelor de comunicare în masă;
- d) studierea consecințelor crizei:
 - identificarea modificărilor produse de criză și a sensului modificărilor;
 - identificarea perspectivelor deschise/închise de criză.

2. Identificarea și evaluarea fazelor (perioadelor) crizei

Fazele (perioadele) crizei se relevă pe timpul constituirii factorilor care determină criza și pe timpul desfășurării acesteia în spațiul ei de manifestare. Etapele crizei se pot derula succesiv, fază cu fază, sau aproape concomitent, în situația când criza este de tip exploziv și timpul ei de exteriorizare este foarte scurt.

Analiza fazelor crizei devine posibilă dacă identificăm fiecare fază în parte și îi stabilim conținutul, raportându-ne de fiecare dată la ansamblul crizei. Principalele perioade ale crizei de imagine sunt:

⁵⁰ Katie Milo, Sharon Yoder, Peter Gross, Ștefan Niculescu-Maier, *Introducere în relații publice*. Editura NIM, București, 1998, p.121

- a) perioada premergătoare crizei;
- b) declanșarea crizei;
- c) criza propriu-zisă;
- d) perioada de după criză (posteriză);
- e) situația prezentă (actuală) – timpul în care noi studiem criza.

2.1. Perioada premergătoare crizei este mai greu de stabilit. Este dificil de identificat cu precizie când începe această fază, însă se poate identifica cu mai multă precizie perioada ei de încheiere. Simptomele încheierii apar în momentul în care criza este recunoscută în mod deschis de către toți membrii organizației. Actorii crizei (angajații) percep semnele premergătoare crizei doar în momentul în care reflectează, revenind asupra trecutului în lumina crizei prezente. În momentul identificării crizei, analiza perioadei premergătoare se face printr-un proces de reflexie înapoi, care presupune:

- identificarea principalelor evenimente cu semnificație pentru imaginea organizației;
- descrierea acestor evenimente din perspectivă imagologică;
- identificarea evenimentelor din trecutul apropiat al organizației, cu legătură între ele, care ar putea fi cauze pentru evenimentele prezente și care decurg unele din altele (lanțul causal al evenimentelor).

2.2. Declanșarea crizei poate îmbrăca forme multiple. De obicei, începutul crizei este raportat la un eveniment precis, deși nu întotdeauna același pentru toți membrii organizației. Acest eveniment – intern sau extern – este întotdeauna perceput ca fiind semnul evident al unei modificări a echilibrului relațiilor de putere între polul dominant (organizația ca distribuitor autorizat de informație și ca proprietar al informației) și polul dominat (publicul în calitate de receptor de informație și producător de imagine) din organizație.

Evenimentul care marchează începutul crizei este legat, de obicei, de două aspecte esențiale: a) mutația polului dominant și b) amestecul instanțelor exterioare.

Mutația polului dominant este evidentă prin înregistrarea unor modificări notabile în manifestarea caracterului comunicării: erodarea poziției organizației ca centru de informare veridică și credibilă, sau punerea ei în umbră de către un centru de informare exterior organizației; modificarea discursului polului dominant (discursul devine mai agresiv, lapidar, justificativ și de legitimare); modificarea practicii polului dominant (informarea strict oficială – prin liderul organizației, purtătorul de cuvânt –, limitarea accesului la informație, reducerea contactelor directe cu membrii organizației); reducerea vizibilității organizației în spațiul comunicării publice (reducerea numărului de știri în mass-media, reducerea participărilor organizației la manifestări publice).

Amestecul instanțelor exterioare (mass-media ca organizație, organizațiile concurente, liderii de opinie, elementele mediului-sarcină) se materializează mai ales în activități de control oficial și neoficial al comunicării organizației, în manifestarea publică a evaluărilor critice, redirecționarea mesajelor și a interesului public, orientarea percepțiilor și atitudinilor, impunerea temelor dezbaterii publice, precum și a sensurilor și semnificațiilor evenimentelor percepute în spațiul public, având consecințe evidente în interiorul organizației. Am în vedere schimbarea și reorientarea fluxurilor informaționale interne prin creșterea numărului liderilor de opinie internă informală și a canalelor de informare neoficiale, proliferarea zvonurilor, multiplicarea canalelor de scurgere a informațiilor, pierderea controlului asupra informației, scăderea credibilității surselor de informare oficială și a informațiilor vehiculate, modificarea structurii temelor și mesajelor comunicării interne și comunicării extraorganizaționale.

Declanșatorul crizei este foarte important în evoluția acesteia. Acesta determină erodarea treptată sau bruscă a credibilității organizației, punând sub semnul întrebării elementele de identitate ale acesteia. El poate fi evident sau difuz iar, în funcție de natura declanșatorului, evoluează criza însăși. Dacă declanșatorul este un eveniment cu conotație deosebit de negativă, va imprima crizei o evoluție explozivă, accelerată. Dacă, însă, declanșatorul este difuz, starea de criză este latentă, mai puțin evidentă, putând chiar trece neobservată pentru mulți dintre membrii organizației.

Declanșatorul este semnul vizibil al unui antagonism care inaugurează tulburarea (bulversarea) ce marchează începutul crizei. El generează discontinuități în semnificațiile atribuite unor valori ale organizației (seriozitate, profesionalism, organizare, eficiență etc.), determină apariția unor reprezentări negative și focalizează atenția pe anumite elemente ale organizației, care devin mai vizibile și mai distincte. Pentru a-l identifica, el trebuie analizat, numit (definit), apoi descris. Deși este foarte important în evoluția crizei, **declanșatorul nu trebuie identificat cu criza.**

2.3. Criza propriu-zisă are manifestări multiple, de aceea și analiza ei este o întreprindere complexă și riscantă. Pentru a surprinde întreaga manifestare a crizei și consecințele ei diverse, analiza crizei trebuie să evidențieze aspectele privind:

- notorietatea și vizibilitatea organizației;
- evoluția credibilității activităților organizației;
- nivelul de încredere de care se bucură organizația în mediul social;
- nivelul de consolidare a identității organizației;
- gradul de acceptare a organizației prin captarea bunăvoinței publicului;
- succesul de piață (nivelul de atingere a obiectivelor strategice);
- controlul asupra pieței (controlul asupra factorilor care influențează existența și stabilitatea organizației);
- controlul asupra informațiilor care intră și ies din organizație;
- controlul asupra deciziilor privind conservarea și reproducerea organizației;
- manifestările acute în comportamentul publicului intern și extern în momentul conștientizării crizei de imagine;
- manifestarea contradicțiilor acute și generalizarea rupturilor în promovarea și acceptarea valorilor organizației.

Sfârșitul acestei etape este marcat de **apariția unei decizii care tranșează întreaga situație**, decizie ce constituie evenimentul-cheie care are consecințe notabile în stoparea crizei.

Alte elemente importante necesare analizei crizei propriu-zise sunt:

- stabilirea duratei crizei cuprinsă între evenimentul declanșator și decizia tranșantă care încheie criza;
- identificarea punctelor (evenimentelor) de maxim ale crizei prin denumirea, descrierea și încadrarea lor în timp;
- identificarea punctelor de minim ale crizei prin denumirea evenimentelor, descrierea lor și încadrarea lor în timp;
- descrierea momentului apariției percepțiilor pozitive și schimbarea în sens pozitiv a atitudinilor față de organizație, ca semn al ieșirii din criză;
- stabilirea sferei de cuprindere (extindere) a crizei prin indicarea părților contaminate (criza poate contamina anumite părți; poate contamina ansamblul; poate contamina structuri care realizează funcția dominantă, având efecte generalizatoare; ea poate contamina managementul – criza vârfului).

2.4. Faza de după criză poate fi identificată după două criterii: a) **membrii organizației declară criza depășită**, constatând îmbunătățirea imaginii organizației și recâștigarea încrederii publicului. Organizația își reia activitatea normală, își conservă și consolidează identitatea, restabilește fluxurile informaționale interne și extraorganizaționale; b) **constatarea erodării totale a imaginii organizației, a produselor și serviciilor sale, a dezmembrării organizației și a necesității creării unei noi identități** prin: apariția unei noi legitimități; apariția unor noi structuri și elemente de identitate a noii organizații; reinstaurarea relațiilor de putere; restructurarea polului dominant și funcționarea lui după principii noi; un nou discurs al polului dominant care întrunește adeziunea membrilor organizației și a categoriilor de public relevante.

3. Stabilirea, în cadrul fiecărei faze, a concluziilor cu privire la rolul evenimentelor, implicarea actorilor, rolul structurilor, opozițiilor și contradicțiilor

Analiza, din această perspectivă, urmărește să stabilească rolul fiecărei componente a crizei, gradul de implicare a elementelor active și a elementelor de context, consecințele acțiunilor sau lipsei de acțiune, a manifestărilor locale, zonale sau generale ale mediului social în care funcționează organizația.

Analiza evenimentelor presupune inventarierea acestora și ierarhizarea lor după importanță și consecințe (Anexa 1). De asemenea, este necesară stabilirea relației între evenimente din perspectiva influenței lor imediate sau ulterioare asupra componentelor de imagine sau a imaginii în ansamblul ei. Evenimentele în derularea lor succesivă se influențează reciproc, nu în mod necesar după schema cauză-efect (Fig.1), potențându-și sau erodându-și consecințele în modalități ce depind de context, de interesele și convingerile oamenilor, de sistemul de relații intra și interorganizaționale, de reprezentările despre evenimente, calitatea canalelor de comunicații, de numărul și semnificația barierelor de comunicare etc.

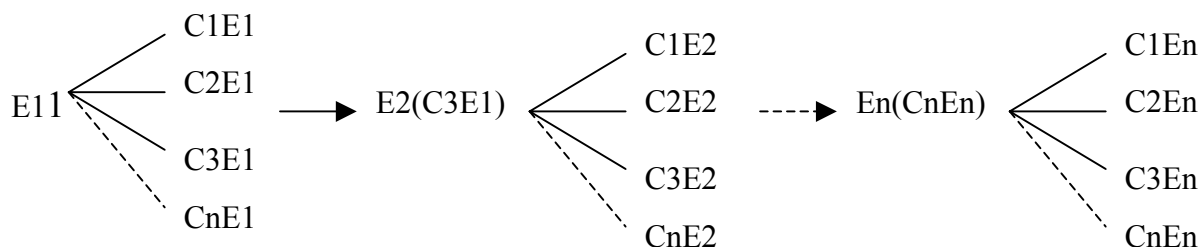


Fig.1

Legendă:

E1 – evenimentul nr.1

C1E1 – consecința 1 a evenimentului nr.1

E2 (C3E1) – evenimentul nr.2, care este consecința nr.3 a evenimentului nr.1

3.2. Implicarea actorilor (organizații, instituții, lideri de opinie, personalități) este fundamentală pentru analiza crizei. Stabilirea gradului de implicare trebuie să scoată în evidență actorii direct implicați, actorii implicați încă de la începutul crizei și cei implicați în diferite etape ale crizei (Anexa 2).

Rolul actorilor în criză poate fi stabilit dacă identificăm actorii care au declanșat criza, actorii care au agravat criza, actorii care au accelerat/cronicizat criza, actorii care au rezolvat

criza (actorii care au luat decizia-cheie pentru rezolvarea crizei), actorii principali și secundari ai crizei, actorii care trebuia să se implice și nu s-au implicat (de ce? și consecințele neimplicării), obiectivele declarate ale actorilor, obiectivele ascunse ale actorilor, diferențele între obiectivele declarate și acțiunile actorilor.

O analiză pertinentă trebuie să reflecte poziția informațională a actorilor (ce știu actorii, ce nu știu ei, ce pretind că știu și se constată că nu știu, prin ce canale se informează actorii), ce ascund în mod evident actorii, care este starea psihologică a actorilor (psihozele actorilor: frică, teamă, nepăsare, resemnare etc.), de ce acțiuni potențiale sunt capabili actorii (sacrificiu, violență, atitudini constructive, raționale, iraționale, absență, consolare etc.), la ce fapte, informații, acțiuni sunt sensibili actorii (care este amenințarea trăită de actori), care este capacitatea de reacție a actorilor, care este nivelul de afectare a actorilor (grupurile afectate imediat, grupurile care au pierdut cel mai mult, grupurile care au câștigat cel mai mult, grupurile afectate indirect, grupurile afectate direct, dar cu întârziere, grupurile neafectate).

O mare atenție trebuie acordată stabilirii rolului actorilor de context. Am în vedere factorii de vecinătate (spectatorii), actorii instituționalizați (organizații interne și internaționale interesate de criza analizată), actorii spațiului mediatic (mass-media interne și internaționale, sisteme de informare specifice), actorii spațiului de interpretare (interpretare politică, economică, ideologică, științifică etc.).

Mediatorii sunt, de regulă, actori importanți. Analiza mediatorilor trebuie să scoată în evidență proveniența lor (dacă sunt din organizație sau din afara ei), interesele mediatorilor în organizație, în anumite evenimente, implicarea directă sau indirectă a mediatorilor, obiectivele declarate și obiectivele ascunse ale acestora, asumarea de către mass-media a rolului de mediator.

3.3. Rolul și implicarea structurilor sunt definitorii pentru analiza crizei. Este important să cunoaștem în ce structuri a apărut criza, traseul contaminării, structurile contaminate, structurile divizate de criză, cele transformate sau desființate, structurile nou apărute și rolul lor în definirea identității organizaționale. Analiza este posibilă dacă inventariem încă de la început toate structurile organizației și urmărim principalele modificări apărute în fiecare etapă a crizei, mai ales în acele structuri care au rol definitoriu în stabilirea identității organizației (de exemplu: structura de transport în cadrul unei companii aeriene, feroviare, rutiere etc.) (Anexa 3).

3.4. Rolul și consecințele diferențelor în analiza crizei sunt evidente. Diferențele se amplifică în această situație, luând o traiectorie imprevizibilă. În ceea ce privește funcționarea organizației, principalele diferențe, care au influență asupra imaginii organizației sunt: diferențele de status, diferențele de rol, diferențele de salariu, diferențele de nivel de trai, diferențele de putere și de decizie (Anexa 4). Acestea se pot transforma în opoziții, ce pot deveni ireconciliabile, mai ales în condițiile supunerii lor dezbaterii publice. Ca urmare, analiza trebuie să evidențieze diferențele dominante, diferențele acceptate în organizație și cele neacceptate, diferențele formale (cele stabilite ierarhic prin norme și legi), diferențele informale (cele stabilite artificial prin crearea de avantaje și prin abuzuri), diferențele patologice (evident anormale, disproportionale și excentrice), evoluția principalelor diferențe și consecințele lor posibile. Se adaugă la acestea deficiențele informării interne, diferențele privind accesul la informația specifică și/sau publică a membrilor organizației, blocarea fluxurilor informaționale pe verticală și orizontală.

Atenție maximă va fi acordată posibilelor diferențe ireconciliabile: diferențele din ce în ce mai mari între salariile conducerii, care cresc mereu, și salariile muncitorilor, care scad continuu pe fondul disponibilizării de personal; diferențele din ce în ce mai mari între puterea de

decizie a managementului, care devine discreționară și abuzivă, și lipsa de decizie a angajaților, care asistă neputincioși la erodarea propriilor interese etc.

Analiza de acest tip trebuie să identifice, în primul rând, acele diferențe care pot avea o evoluție periculoasă și care se pot transforma rapid în opoziție. Mai ales cele care vizează un număr mare de angajați și a căror acțiune poate fi determinată pe timpul crizei.

Diferențele dintre organizație și elementele mediului extraorganizațional sunt importante pentru modul de percepție și reprezentările care apar despre organizație. Ca urmare, trebuie analizate cel puțin următoarele diferențe: locul și rolul diferit al organizațiilor în ierarhia organizațiilor de același tip; locul diferit ocupat de organizații în aprecierea, evaluarea și preferințele publicului (în manifestarea încrederii, alegerii etc.); diferențe privind orizontul de interpretare și nivelul de profesionalizare a organizațiilor; diferențe între orizonturile de așteptare ale publicului și oferta organizațională; diferențe privind accesul la informații, decizie, resurse și public; diferențele de interese ale organizațiilor etc.

3.5. Rolul și consecințele opozițiilor și contradicțiilor în criză relevă elementele de dinamică și escaladare ale acesteia. Opozițiile și contradicțiile percepute de către membrii organizației produc reprezentări și imagini negative, care determină opinii exprimate vehement, atitudini orientate spre persoane și structuri care devin indezirabile, acțiuni care de multe ori sunt scăpate de sub control. Opozițiile și contradicțiile, ca motiv al acțiunii oamenilor, exprimă latura distructivă a crizei îndreptată împotriva elementelor de putere și de identitate ale organizației.

Analiza trebuie să ducă la identificarea principalelor opoziții din organizație și din afara acesteia, actoriilor opozițiilor, consecințelor acestora pe timpul crizei și după criză (Anexa 5). De asemenea, trebuie să stabilească opozițiile care se desfășoară în limita normativității în vigoare (opozițiile considerate normale), opozițiile care încalcă normativitatea (considerate anormale), opozițiile benefice pentru organizație și cele considerate patologice, evoluția opozițiilor și consecințelor lor.

Analiza contradicțiilor va evidenția rolul dominant al acestora în escaladarea tuturor tipurilor de conflicte ce ies în evidență pe timpul crizei. Pentru aceasta, vom identifica principalele contradicții, actorii contradicțiilor, consecințele contradicțiilor pe timpul crizei și consecințele lor după criză (Anexa 6). Mai mult decât atât, analiza atentă va scoate în evidență contradicțiile principale, contradicțiile secundare, transformarea contradicțiilor secundare în principale și invers, factorii care au determinat apariția și dezvoltarea principalelor contradicții.

4. Analiza rolului și implicării mijloacelor de comunicare în masă

Analiza rolului și implicării mass-media în criză nu este un lucru facil. Pentru a fi posibilă o astfel de întreprindere, se impune monitorizarea sistematică a presei, identificarea tuturor informațiilor vehiculate despre organizație pe timpul crizei, studierea modului cum a reflectat presa principalele momente ale crizei, a modului cum a redat informațiile transmise de la centrele de decizie și de gestionare a crizei, precum și de către liderii de opinie. De asemenea, este important să stabilim cadrul favorabil sau defavorabil creat de mijloacele de comunicare în masă, imaginile pozitive/negative induse de către acestea, publicul-țintă vizat și, dacă este cazul, tipurile de manipulare și consecințele lor.

5. Studiarea consecințelor crizei

Se impune încă de la început o analiză temeinică, pe două coordonate principale: a) identificarea modificărilor impuse de criză și a sensului acestor modificări; b) identificarea perspectivelor deschise/închise de criză.

Prima coordonată impune stabilirea atât a modificărilor principale, de esență, în toate elementele și activitățile organizației, cât și a celor secundare, de mai mică importanță, rolul lor pozitiv sau negativ fiind evaluat pe întreaga durată a crizei. Va scoate, de asemenea, în evidență consecințele pe termen lung și pe termen scurt ale crizei analizând caracterul lor benefic sau malefic atât asupra managementului și personalului, cât și asupra funcționalității structurilor, relațiilor de muncă, de conducere și de putere ale organizației.

A doua coordonată va analiza perspectivele de dezvoltare, perspectivele de conservare și de reproducere deschise sau închise de criza organizației. Perspectivele deschise de criză vor fi folosite pentru dezvoltarea și consolidarea organizației în noile condiții de existență, iar perspectivele închise de criză vor fi studiate pentru evitarea unor greșeli în elaborarea strategiilor de dezvoltare ulterioară.

Întrebări și probleme:

1. Ce activități presupune analiza crizei de imagine?
2. Care sunt principalele perioade (etape) ale crizei de imagine?
3. Ce aspecte trebuie să evidențieze analiza crizei propriu-zise?
4. Ce presupune analiza evenimentelor și analiza implicării structurilor?
5. Care sunt consecințele crizei de imagine. Identificați aceste consecințe în cazul unei organizații reale.

Activități practice:

Identificați și definiți o criză de imagine reală. Analizați criza de imagine identificată pe baza metodologiei stabilite în curs.

Bibliografie selectivă

- BARUS-MICHEL, Jacqueline, GIUS-DESPRAIRES, Florence, RUDEL, Luc, *Crize. Abordarea psihosocială clinică*. Editura Polirom, Iași, 1998
- DATEN, A, *La perte des repères. Les enjeux de la communication en temps de crise*. În: *Armées d'aujourd'hui*, Franța, nr.216, dec. 1997 – ian. 1998
- JACKSON, Patrick, *Public Relations Practice*. Prentice Hall, New Jersey, 1995, cap.9
- LADMIRAL, Jean-Rene, LIPYANSKY, Edmund Marc, *La communication interculturelle*. Editura Armand Colin, Paris, 1989
- MILO, Katie, YODER, Sharon, GROSS, Peter, NICULESCU-MAIER, Ștefan, *Introducere în relații publice*. Editura NIM, București, 1998, p. 121
- PÂNZARU, Petru, *Mass-media în tranziție*. Fundația Rompres, București, 1996

Anexa 1

ANALIZA EVENIMENTELOR

Nr. crt.	Evenimentul (descriere pe scurt)	Data apariției	Data încetării	Cauzele declanșării	Efectele evenimentului	Obs.
1						
2						
3						
.						
n						

Anexa 2

IMPLICAREA ACTORILOR

Nr. crt.	Actori de gradul 1 (implicați direct)	Actori de gradul 2 (sprijinitori ai actorilor de gradul 1)	Actori de gradul 3 (implicați indirect)	Mediatori	Actori de gradul 4 (cu interese în organizație)	Actori de gradul 5 (de context)
1						
2						
3						
.						
n						

Anexa 3

ROLUL ȘI IMPLICAREA STRUCTURILOR

Nr. crt.	Structurile organizației înainte de criză	Structuri afectate de criză	Structuri apărute pe timpul crizei	Structurile organizației după criză
1				
2				
3				
.				
n				

Anexa 4

ROLUL ȘI CONSECINȚELE DIFERENȚELOR

Nr. crt.	Diferențe de status	Diferențe de rol	Diferențe de salariu	Diferențe de nivel de trai	Diferențe de decizie	Actorii diferențelor	Obs.
1							
2							
n							

Anexa 5

ROLUL ȘI CONSECINȚELE OPOZIȚIILOR

Nr. crt.	Principalele opoziții (descrierea pe scurt)	Actorii opozițiilor	Consecințele opozițiilor pe timpul crizei	Consecințele opozițiilor după criză	Obs.
1					
2					
n					

Anexa 6

ROLUL ȘI CONSECINȚELE CONTRADICȚIILOR

Nr. crt.	Principalele contradicții (descrierea pe scurt)	Actorii contradicțiilor	Consecințele contradicțiilor pe timpul crizei	Consecințele contradicțiilor după criză	Obs.
1					
2					
n					

TEHNICI DE REZOLVARE A CRIZEI DE IMAGINE

Crizele de imagine nerezolvate pot avea consecințe multiple în toate domeniile de activitate și în toate structurile organizației. Rezolvarea eficientă a crizelor de imagine depinde în mod esențial de concepția despre crize, de teoriile care stau la baza acestei concepții și de modalitățile concrete de soluționare. Ca urmare, performanța tehnicilor utilizate și adecvarea lor la situația concretă a organizației sunt esențiale pentru rezolvarea oricărei crize de imagine. Aceste tehnici trebuie să aibă în vedere atât rezolvarea problemelor de funcționare efectivă a organizației, cât și aspectele comunicaționale. În situațiile specifice unor organizații, este posibil ca numai unele tehnici să fie aplicabile, în funcție de complexitatea problemelor cu care acestea se confruntă. Este de reținut însă că numai o strategie bine fundamentată și sprijinită logistic poate asigura obținerea rezultatelor scontate.

Rezolvarea crizelor de imagine nu este doar responsabilitatea liderilor sau a unor departamente ale organizației, ci a tuturor membrilor ei. De regulă, la organizațiile mari, coordonarea acțiunilor este asigurată de echipa de criză condusă de liderul organizației sau de o persoană numită de acesta. Organizațiile mai mici, datorită resurselor limitate de personal, pot cere sprijinul unor firme specializate în gestionarea crizelor. Scopul final al tuturor demersurilor în acest domeniu este **păstrarea reputației** organizației și, prin aceasta, **conservarea capitalului de încredere** al publicului relevant pentru organizație.

În continuare, ne vom referi mai mult la aspectele care privesc modul de comunicare al organizației.

Principalele tehnici de rezolvare a crizelor de imagine pe care le propunem sunt:

1. Managementul comunicării organizației;
2. Minimizarea daunelor produse pe durata crizei;
3. Reducerea mediatizării negative în presă;
4. Transformarea crizelor în oportunități;
5. Evitarea rămânerii timp îndelungat în punctul de maxim al crizei;
6. Evitarea confruntării deschise cu mass-media;
7. Promovarea noii identități a organizației, generată de rezolvarea crizei organizaționale.

1. Managementul comunicării organizației

Când o organizație se află într-o criză majoră, care îi amenință reputația, atât liderii, cât și structura de relații publice sunt supuși unui stres deosebit. La problemele de natură economică, financiară, juridică, tehnologică sau de altă natură, se adaugă cele legate de o masivă solicitare de informații, din partea atât a publicului intern, cât și a celui extern. Publicul dorește să cunoască ce, când, cum, unde s-a întâmplat și cine este vinovat de cele întâmplate. Și, ca de obicei, mass-media se vor erija în purtătorul de cuvânt al unui public avid de informație corectă, oportună și completă. Modul în care organizația reușește să gestioneze situațiile dificile și să comunice eficient atât în interior, cât și în exterior demonstrează gradul ei de pregătire pentru situații de criză. Altfel spus, nu este de ajuns să fie depuse toate eforturile pentru rezolvarea problemelor care au impact negativ asupra funcționării organizației, calității produselor și serviciilor oferite pe piață sau asupra oamenilor și mediului. Trebuie să fie comunicate publicului

acțiunile care se întreprind, acesta să fie făcut părtaș la eforturile de rezolvare a problemelor. Dacă organizația nu va fi în măsură să-și comunice propriile mesaje, atunci această funcție va fi preluată de o altă sursă exterioară (mass-media sau alți lideri de opinie), care vor informa publicul în conformitate cu propriile interese și, de cele mai multe ori, în detrimentul organizației aflate în dificultate. Mai mult decât în situațiile de normalitate, comunicarea pe timpul crizelor capătă o puternică nuanță emoțională care vine în întâmpinarea îngrijorării publicului.

Unele organizații reacționează cu franchețe, comunicând deschis dificultățile prin care trec, și își manifestă îngrijorarea față de binele public. Altele încearcă să evite furtuna, ținându-se departe de mass-media și de întrebările publicului și negând existența unor probleme. Acestea creează impresia că pun interesele proprii mai presus de interesul public. Două mari companii, Johnson & Johnson și Exxon Corporation, care au trecut prin crize majore, pot fi luate drept exemple pentru cele două tipuri de comportamente comunicaționale. Compania Johnson & Johnson, victimă a unei acțiuni criminale în cazul medicamentului Tylenol⁵¹, a fost apreciată pentru modul în care a gestionat situația de criză. În schimb, compania Exxon a suferit un dezastru de relații publice și a fost blamată de public pentru modul în care s-a comportat.

Succesul companiei Johnson & Johnson se datorează politicii de comunicare deschisă cu publicul, prin desfășurarea unei campanii susținute de informare publică pe toată durata crizei; relației prietenești, parteneriale cu mass-media și credo-ului: *“Securitatea consumatorului înainte de toate”*. Campania s-a deschis cu o videoteleconferință desfășurată la New York, la care au fost conectate 30 de orașe importante. Au fost trimise, prin e-mail, pentru mass-media, 2.500 de invitații. Au răspuns invitației 500 de reprezentanți ai presei. Au fost stabilite conexiuni telefonice, în dublu sens, în Philadelphia, Chicago, Los Angeles și Washington, pentru ca reporterii să pună întrebări în direct reprezentanților firmei din New York. Reporterii din alte 25 orașe puteau auzi întrebările și răspunsurile. Teleconferința a durat 90 de minute. În cadrul ei au făcut prezentări și au răspuns la întrebări James E. Burke, director adjunct executiv, și alți membri ai conducerii companiei. Au fost prezentate noile ambalaje ale medicamentului Tylenol, mai protejate împotriva falsificării, și o casetă video cu declarația de susținere a ministrului Alimentației și Produselor Farmaceutice.

De asemenea, în cadrul teleconferinței, Burke a mulțumit presei pentru corectitudinea și responsabilitatea cu care jurnaliștii au prezentat cazurile de îmbolnăvire și deces datorate cianurilor din medicamentul Tylenol. Rar le-a fost dat reporterilor și editorilor să audă un asemenea compliment public. Complimentul s-a dovedit util pentru relația pe termen lung a firmei Johnson & Johnson cu mass-media.

În celălalt caz, insuccesul firmei Exxon s-a datorat atitudinii obstrucționiste a liderilor, care nu au acceptat de la început informarea publicului prin presă; creării unei relații încordate cu guvernul federal și guvernele statelor implicate în criză, care a generat percepția unei companii războinice, nepăsătoare și necooperante; inexistenței unui plan de criză pentru riscul deversărilor accidentale de petrol.

Mai târziu, într-un interviu dat revistei *Fortune*, Lawrence G. Rawl, directorul companiei Exxon, accepta ideea că *“Din punctul de vedere al relațiilor publice, probabil că ar fi fost mai bine dacă aș fi fost acolo”*⁵² (n.r. la fața locului, în Alaska).

Întrebat apoi ce sfaturi ar da altor directori care ar trebui să gestioneze o asemenea criză, el a afirmat că *“trebuie să ai întotdeauna un plan de relații publice, chiar dacă ți-e greu să accepți ideea exploziei unei uzine chimice sau o deversare accidentală de petrol”*.⁵³

⁵¹ “B-M’s Tylenol Videoconference Makes News History”. Burson-Marsteller Viewpoint, ianuarie 1983, pag.1-2

⁵² Leonard J.Theberge, “TV Coverage of the Oil Crises: How Well Was the Public Served?”. volume 3, Washington DC, The Media Institute, 1973-74, 1978-79

⁵³ Ibidem, *op.cit.*

Puține organizații au trebuit să învețe o lecție de relații publice atât de costisitoare.

După studii îndelungate, George W. Corrick (cercetător la Universitatea din Florida de Nord) și John S. Detweiler (cercetător la Universitatea Gainesville, Florida) au ajuns la concluzia că situațiile de criză pot contribui la mobilizarea forțelor comunităților locale.

*"De multe ori, acțiunile cetățenilor sunt determinate de crize. Multe organizații nonprofit și grupuri de acțiune cetățenească au apărut în urma producerii unor evenimente tragice. Publicitatea făcută în cazul abuzurilor asupra copiilor, de exemplu, a determinat multe comunități să inițieze acțiuni de protejare a acestora. La fel, apelurile publice pentru ajutorarea persoanelor suferind de afecțiuni rar întâlnite pot stimula inițiative noi în domeniul sănătății. Prezentarea de către presă a condițiilor neadecvate în care locuiesc mulți oameni poate stimula formarea grupurilor de presiune în domeniul locuințelor. Multe mișcări legate de reforma justiției au început în acest fel. Multe grupuri activând în domeniul protecției mediului s-au născut și s-au dezvoltat cu rapiditate în perioadele de aprinsă controversă asupra utilității unor programe industriale și pericolului pe care îl reprezentau pentru resursele naturale ale comunității sau pentru valoarea turistică a zonelor afectate de astfel de proiecte."*⁵⁴

Principiul celor doi poate fi extins, fără dificultăți, dincolo de sfera organizațiilor nonprofit. Profesioniștii de relații publice pot dezvolta obiective care să urmărească mobilizarea publicului intern al organizației sau instituției, în scopul amplificării sentimentului de identificare cu organizația, comunicării mai eficiente cu patronii pe timpul crizelor.

Studiu de caz: McDonnell Douglas DC-10 stârnește valuri de loialitate

Ca urmare a prăbușirii unui avion McDonnell Douglas DC-10 pe aeroportul din Chicago la 25 mai 1979, toate cele 275 de avioane de acest tip au fost oprite de la zbor. Evenimentul a atras atenția mass-media și a opiniei publice, dând naștere la o mulțime de zvonuri și speculații, ceea ce a făcut ca firma producătoare "să țină capul de afiș" pentru multă vreme în presa metropolitană.

Oficial, criza de încredere în avionul DC-10 a luat sfârșit o dată cu raportul făcut de *Federal Aviation Agency* din ianuarie 1980, care a ajuns la concluzia că *"s-a dovedit că avioanele DC-10 îndeplinesc toate standardele de siguranță aeriană iar interdicția de a zbura a fost nejustificată"*.⁵⁵ Dar cele opt luni de nesiguranță au lăsat urme în conștiința publică iar unele categorii de public și mijloace de presă începuseră să facă legături cu alte două accidente, din același an, în care fuseseră implicate avioane DC-10, chiar dacă accidentele nu fuseseră cauzate de erori de proiectare sau construcție ale aparatului.

În aceste condiții, primul obiectiv al departamentului de relații publice al firmei constructoare a fost acela de *"a restabili încrederea în avioanele DC-10 în rândul publicului călător"*.⁵⁶

Realizarea obiectivului de restabilire a încrederii agenților de călătorii prin intermediul cărora se vindeau biletele, a echipajelor și a pasagerilor, depindea de atitudinea liniilor de transport aerian, mai precis, de continuarea achiziționării de către acestea a avionului DC-10.

Mașinile angajaților companiei, abundând de etichete exprimând încrederea în DC-10, au început să devină ceva obișnuit într-un oraș în care 80.000 de locuitori lucrau pentru McDonnell Douglas. Dar angajații nu a fost singurul public raliat companiei pe timpul crizei.

⁵⁴ George W. Corrick, și John S. Detweiler, *"Involving Community Leadership and Citizens"*. Publicat în *"The Nonprofit Organization Handbook"*, ediția Tracy D. Connors, New York: McGraw-Hill, 1980, p.23-37

⁵⁵ McDonnell Douglas External Relations, *"The DC-10: A Special Report"*. St. Louis, Missouri și Long Beach, California, 1980

⁵⁶ Ibidem, *op.cit.*

În luptă a fost implicată și o categorie specifică de lideri de opinie – vânzătorii de bilete, care vindeau aproximativ 75% din biletele de călătorie cu avionul pe toate liniile aeriene.

Alt public important utilizat ca un adevărat și eficient canal de comunicare a fost acela al angajaților companiilor de transport aerian, factor fundamental în tentativa de restabilire a încrederii în acest tip de avion.

A fost utilizată întreaga gamă a canalelor de comunicare (interpersonale, tipărite și electronice) pentru a furniza toate informațiile necesare angajaților, agenților vânzători, mass-media, investitorilor, liniilor de transport aerian și tuturor celor interesați de problemă.

Unul din cele mai eficiente mijloace utilizate a fost o broșură foarte concisă, editată în format "întrebare-răspuns". În această broșură, departamentul de relații publice a accentuat fundamentarea științifică a datelor oferite ca răspuns la întrebări și a explicat de ce a fost necesară repunerea problemei în discuție:

"Acestea sunt fapte, nu opinii. Ele au fost stabilite de echipe independente de experți tehnici, experimentați și respectați, utilizând metode riguroase..."

Dar veștile bune rareori călătoresc atât de departe și atât de repede precum cele rele. Apărarea unui avion, chiar și atunci când ea se bazează pe mii de pagini de calcule matematice, nu poate fi o poveste la fel de dramatică, precum o calamitate care pune în discuție întregul sistem mondial de transport aerian."⁵⁷

2. Minimizarea daunelor produse pe durata crizei

Crizele pot izbucni oricând, în ciuda eforturilor de prevenire. De aceea, din primele momente, eforturile liderilor trebuie să fie orientate pentru localizarea și minimizarea daunelor produse în interiorul și în mediul extern al organizației puse în fața unei situații critice. Organizația trebuie să-și protejeze propriul personal, să asigure, pe cât posibil, continuarea normală a activității, să evite extinderea efectelor crizei asupra mediului înconjurător, asupra clienților sau partenerilor. În funcție de domeniul de activitate al organizației și de tipul crizei, aceste efecte pot fi de natură politică, economică, financiară, juridică, ecologică, psihologică, etc. Indiferent de situație, percepția publică este puternic influențată de altruismul pe care organizația îl probează în acțiunile sale.

Dacă publicul percepe că politicile organizației sunt dominate de așa-numita psihologie a "aparității reduse în presă" și nu de protejarea vieții individuale sau a proprietății, atunci un "incident" poate lua proporțiile unei crize.

Un eveniment soldat cu răniri sau decese, cu puternică reflectare negativă în presă, se poate transforma într-o campanie mass-media, în care atenția este concentrată mai puțin asupra incidentului și mai mult asupra acțiunilor și politicilor față de clienți.

Incidentele și acuzațiile repetate pot duce la apariția unei percepții care să reliefeze lipsa de interes al organizației față de opinia publică.

Chiar organizațiile cu o puternică tradiție a relațiilor excelente cu clienții și cu mass-media pot avea probleme atunci când se instalează percepția că totul se datorează dorinței de a proteja propria imagine. Nu același lucru se va întâmpla dacă organizația probează în practică preocuparea pentru respectarea procedurilor legale, protecția bunurilor și siguranța clienților. Imaginea de organizație responsabilă se va consolida și mai mult dacă, pe timpul situației de criză, organizația se va supune controlului sau va acționa împreună cu o instituție publică recunoscută ca autoritate în domeniu (procuratură, poliție, pompieri, agenții guvernamentale, organizații neguvernamentale, etc.)

⁵⁷ Ibidem, *op.cit.*

Studiu de caz: Jefuirea băncii Lloyds

La 18 februarie 1982, a avut loc un eveniment definit inițial de vicepreședintele băncii, Margaret A. Merrett, ca fiind *"o zi obișnuită de știri pentru San Francisco"*.⁵⁸ Dar ziarul San Francisco Chronicle a aflat despre producerea acestui *"jaf obișnuit"* și a dorit mai multe informații. În ciuda protocolului Lloyds cu privire la înștiințarea timpurie a personalului de relații publice în situația producerii unor incidente grave, ziarul aflase despre jaful de la filiala Bay Area cu 6 minute înaintea acestuia.

Dezvăluirea publică a unor detalii putea afecta activitatea poliției sau dezvălui proceduri confidențiale ale băncii, însuși vicepreședintele Merrett remarcând că, indiferent de situație, *"nu poți da informații în detrimentul propriei tale companii"*.⁵⁹

Totuși, Lloyds avea nevoie de relații bune cu ziarul. Această situație, ca atâtea altele cu care se confruntă profesioniștii de relații publice, a fost îngreunată de cerințele conflictuale ale diferitelor categorii de public. Merrett a investit timp și eforturi pentru a ajuta reporterul să înțeleagă ceea ce trebuia înțeles. Ea a încercat în permanență să răspundă *"cât mai repede și deschis posibil"*, dar *"întrerupând linia"* când informația nu putea fi divulgată.

Înțelegerea mass-media, totuși, este un obiectiv secundar în cazul unui jaf armat. *"Prima noastră preocupare este «dacă e cineva rănit». După asigurarea că cel rănit este ajutat și că trauma familiei și colegilor de muncă este ușurată, preocuparea revine la reducerea inconvenientelor pentru clienți și întoarcerea la normalitate"*.⁶⁰

Merrett crede că, pentru publicul client, contează nu aducerea la cunoștință ci *"modul în care se face față crizei"*.⁶¹

Primul și cel mai important este obiectivul companiei sale de a preveni rănirea clienților și angajaților pe timpul unui jaf. Aceasta înseamnă *"descurajarea actelor de eroism și scoaterea cât mai repede posibil a jefuitorilor din bancă"*.⁶² Luarea de note cu descrieri și alte informații pentru ajutorarea poliției este importantă, dar nu într-atât încât să se riște viața angajaților sau a clienților urmărindu-se hoții care părăsesc banca.

Alături de prevenirea rănirilor, alt obiectiv important este menținerea încrederii clienților și angajaților în măsurile de autoprotecție instituite de banca Lloyds.

Nu este posibilă prevenirea completă a delictelor dar este realizabilă reducerea numărului de delikte prin intermediul comunicării strategice și acțiunii. Pentru descurajarea posibilităților delictive, vicepreședintele Merrett și omologii ei de la alte companii conlucrează cu Comitetul de Relații Publice al Asociației Bancherilor din California. Printre proiectele comune a fost și acela de a distribui angajaților băncilor postere cu *"Cei mai căutați 20"*. O tehnică pe cât de persuasivă pe atât de descurajantă a fost aceea de a marca fotografiile celor arestați, în scopul de a-i identifica și a-i semna public.

3. Reducera mediatizării negative în presă

Pe durata unei crize, există tendința ca mass-media să prezinte, cu predilecție, aspectele negative legate de activitatea organizației. În aceste momente, contează mai puțin corectitudinea și legalitatea acțiunilor anterioare, grija față de binele public pe care organizația le-a probat anterior crizei. De aceea, liderii organizației și structurile de relații publice sunt obligate să

⁵⁸ Margaret A. Merrett, *Interviu acordat ziarului San Francisco Chronicle*. Los Angeles, 19 februarie, 1982

⁵⁹ Ibidem, *op.cit.*

⁶⁰ Ibidem, *op.cit.*

⁶¹ Ibidem, *op.cit.*

⁶² Ibidem, *op.cit.*

găsească mijloacele capabile să reducă mediatizarea negativă, să asigure, în același timp, o informare echilibrată a publicului. Pentru a avea succes, comunicatorii trebuie să aibă în vedere câteva aspecte care orientează activitatea jurnaliștilor pe timpul unei crize:

a. Cu cât este mai mare aura de confidențialitate percepută de mass-media, cu atât mai mari, îndelungate și inventive vor fi eforturile acesteia de a afla ceea ce este interzis (Aceste tentative sunt facilitate de presiuni interne care pot avea ca efect scurgeri regretabile de informații.).

b. Minciunile, sau ceea ce este perceput ca minciună, o dată ce sunt sesizate de mass-media, vor fi considerate ca manifestări de cinism de către jurnaliști și public.

c. Eforturile de a opri, prin mijloace oneste, prezentarea nefavorabilă a unui eveniment de către mass-media, pot amplifica ca intensitate, durată și inventivitate această prezentare sau chiar pot conduce la implicarea unei a treia părți văzută ca stând în calea aflării adevărului.

d. Cu cât presa percepe mai mult că o informație este ținută ascunsă, cu atât mai mari vor fi eforturile acesteia de a obține informația și de a extinde cercetarea către alte surse.

e. Cu cât presa are posibilitatea să extragă mai multe aspecte noi pe durata desfășurării evenimentului, cu atât relatarea va crește în intensitate (ca spațiu și timp alocat de către mass-media) și prezentarea se va face într-o formă specială.

f. Poate fi așteptată o relație de tip neliniar între situațiile competitive legate de accesul mass-media la informații și intensitatea, durată și cantitatea mediatizării. Se pare că, în general, cea mai redusă mediatizare va fi în situația existenței unei reduse competiții între mijloacele de comunicare în masă și cea mai mare în situațiile de competiție pentru obținerea exclusivității mediatizării.

g. Cu cât este mai mare competiția între mijloacele de informare în masă, cu atât acestea vor fi mai înclinate să accepte informații neverificate, să facă greșeli și să extindă baza cercetării informațiilor.

h. Cu cât este mai mare competiția între mijloacele de comunicare în masă și între acestea și sursele de informații, cu atât este mai mare probabilitatea potențării situațiilor explozive și de escaladare a conflictului. Apare posibilitatea de înmulțire a erorilor și de creștere a partizanatului din partea ambelor părți.

i. O organizație poate fi blamată în prima zi de mediatizare, după ce a dezvăluit prompt, complet și deschis o informație importantă și culpabilizatoare. Relatarea completă a situației este mai atractivă pentru mass-media și mai benefică pentru organizație decât cea tergiversată, situație care amplifică și prelungește mediatizarea negativă.

Studiu de caz: *Nixon după Watergate, sau ce înseamnă să te expui atacurilor mass-media*

Un conflict în filosofia managementului crizelor de relații publice a fost ilustrat de primul contact între Norman Nager, consultant de relații publice la Memorial Hospital Medical Center din Long Beach, și Ronald Ziegler, secretar de presă al președintelui Richard M. Nixon (acesta a fost programat pentru spitalizare imediat după demiterea din funcția de președinte).

Ziegler l-a avertizat pe Nager că *"il vom lua pe președinte de acolo și vom trage la răspundere spitalul"*⁶³ într-o conversație telefonică avută după prima mărturie a domnului Nixon în fața Curții Supreme, apoi personal dacă dorințele sale privind relația cu presa nu sunt respectate.

El a subliniat restricțiile legale asupra divulgării de informații fără permisiunea pacientului sau reprezentantului său (n.a. Ziegler).

⁶³ Norman R. Nager, *"Anatomy of the Aftermath of Cover-Ups"*. Lexington, Massachusetts, 1998, p.198-199

Când Nager a amintit de cerințele spitalului așa cum erau formulate în obiectivele de informare publică, Ziegler a folosit un cuvânt murdar. L-a folosit și înaintea cuvântului "presă", când Nager a sugerat că domnul Nixon ar avea de câștigat în relațiile cu presa de pe urma unei politici de informare deschisă. Ziegler a dorit să mențină ceea ce el a denumit "*o mediatizare redusă a bolii*", având în vedere faptul că fostul președinte era citat în fața Curții Supreme să depună mărturie în procesele foștilor săi colaboratori, condamnați ulterior.

În ciuda unor succese ale centrului medical privind deschiderea spre presă, "*mediatizarea redusă*" a avut ca rezultat concluzii de genul celei formulate de editorii și corespondenții revistei "Time":

*"Același cinism de viespe a întâmpinat presa în această săptămână, la sfârșitul căreia ex-președintele va fi internat în spital... Starea sănătății îl va ajuta probabil pe Nixon să scape de a depune mărturie în fața Curții Supreme...."*⁶⁴

"*Cinismul de viespe*", născut din modul în care Administrația Nixon a tratat criza Watergate, o criză care l-a forțat să renunțe la președinție, a continuat să-l urmărească chiar și când era cu adevărat bolnav, după cum indică următorul extras din transcrierea unei conferințe de presă la ieșirea sa din spital:

*"Reporter: Mulți oameni sunt obligați să vadă că, după un număr de ani de relativă sănătate, președintele este iar bolnav, că acum el nu poate călători, că mai este și citat în fața Curții Supreme... Acești oameni sunt mai degrabă sceptici că președintele este cu adevărat bolnav. Mă întreb cum pot unii spune că se poate opri valul acestui scepticism în creștere?"*⁶⁵

Aparent, lecțiile Watergate-ului nu au fost învățate. Când a trebuit să fie respitalizat la câteva săptămâni după prima internare, Nixon, împreună cu Ziegler, a cerut medicilor să păstreze secretul internării față de consultantul de relații publice al centrului medical și, în special, față de presă.

Fostul președinte Nixon a invocat legea californiană, care interzice divulgarea de informații despre un pacient neaflat în stare de urgență, fără aprobarea expresă a acestuia sau a reprezentantului său.

Dar ordinele de a ține ceva ascuns de mass-media și realitatea pot fi două lucruri diferite. Un colector de gunoarie a văzut cum Nixon a fost introdus în spital pe ușa din spate și a chemat un reporter.

Consultantul de relații publice a fost împiedicat de conducerea spitalului să coopereze cu presa. În prezența doctorilor și a agenților secreți care îl păzeau, Nixon l-a întrebat pe consultant cât de mulți reporteri erau jos.

Trăsăturile faciale căzute, fața palidă și nerasă, indicau că încearcă să zâmbească. Apoi, l-a întrebat pe Nager dacă cei de la *Los Angeles Times* erau printre ei. A fost asigurat că există și un reporter de la *Times* printre aceștia.

Fostul președinte al SUA a dat un ordin direct, interzicând furnizarea oricărei informații către presă dacă "*Blestematul de la Los Angeles Times este acolo*". El a refuzat să dea explicații. Omul care fusese unul dintre cei mai puternici factori executivi din lume a arătat cum înțelege el relațiile cu mass-media. A încercat să scape de un ziar dar, când a fost presat, a cerut ca toate informațiile să fie date exclusiv lui *New York Times*, chiar dacă el era spitalizat la 3000 de mile de New York și la mai puțin de 10 mile de Los Angeles. Restul presei putea obține informații numai de la *New York Times*.

Centrul medical a dat informația simultan la *Associated Press* și la *United Press International*, urmând imediat un briefing cu reporterii adunați, inclusiv Jessy Ruthlow de la *Los Angeles Times*.

⁶⁴ "Nixon Depressed and Ill". În: *Time*, 23 septembrie 1974, pag.17, California, 1979-1983

⁶⁵ Transcrierea conferinței de presă de la Memorial Hospital Medical Center din Long Beach, California, 4 octombrie 1974

Interesul mass-media a fost atât de mare, încât John Brewer, redactor de știri al biroului *Associated Press* pentru Los Angeles, a spus că fotografia cu N. Nager anunțând știrea la conferința de presă și cu textul însoțitor au fost difuzate în aproximativ 80 țări.

4. Transformarea crizelor în oportunități

Am abordat până în prezent tehnicile de prevenire a crizelor, de minimizare a pagubelor la cel mai redus nivel posibil și de reducere a mediatizării negative. În unele cazuri, însă, o criză poate dezvălui cât de rațională este politica unei organizații, atât de rațională încât criza să aibă o finalizare benefică pentru organizație. Multe crize dezvăluie posibilități de apariție a noi inițiative și oportunități de consolidare a reputației organizației. Ele pot încuraja concentrarea eforturilor pentru atingerea obiectivelor finale ale organizației proprii sau ale clientului. Prin natura ei, de eveniment public, criza propulsează brusc în atenția opiniei publice chiar și cea mai obscură organizație, asigurându-i o vizibilitate pe care, în starea de normalitate, prin activitatea curentă, nu putea să o obțină.

Oportunitățile pe care le oferă criza sunt legate de: demonstrarea viabilității organizației; posibilitatea managementului de a gestiona asemenea crize; evidențierea structurilor organizației capabile să administreze crize și să aibă reacții oportune în asemenea situații; posibilitatea mobilizării resurselor necesare depășirii situațiilor dificile și restabilirii stării de normalitate.

Cu acest prilej, personalul organizației își poate demonstra atașamentul la valorile organizației, prin comportament și acțiune, asigurând o atitudine favorabilă a mediului social în care acționează organizația. În această situație, este foarte importantă cooperarea și comunicarea în interiorul organizației, sprijinul acordat aplicării strategiilor manageriale de rezolvare a situațiilor critice și implementarea măsurilor care să producă schimbarea. De asemenea, organizația poate folosi vizibilitatea dobândită pentru promovarea produselor și serviciilor sale, comunicarea valorilor organizației, a strategiilor și politicilor sale legate de relațiile cu clienții, partenerii și cu celelalte categorii de public relevant pentru activitatea sa.

Studiu de caz: *Ford și United Auto Workers stabilesc o nouă agendă de lucru sau cum poate fi stins un război vechi prin apariția unui nou pericol*

Sindicatul lucrătorilor din industria de automobile americană (UAW) a votat în 1982 pentru stingerea conflictului tradițional cu unul din cei trei mari producători americani de autoturisme, și anume Ford.

În plin viespar al unui complex de crize ce depășiseră cadrul "obișnuit" al grevelor cu încetarea producției, atât managementul concernului, cât și muncitorii au renunțat la negocierile anterioare de tipul cerere-amenințare-contra-cerere pentru creșterea salariilor și reducerea beneficiilor patronatului, în favoarea luării în considerare a unui pact, considerat revoluționar, între Ford și sindicate.

În momentul începerii negocierilor, o combinație de forțe generate de mediul socio-economic turbulent amenința deopotrivă conducerea concernului și sindicatele: recesiunea piețelor; competiția acerbă a producătorilor japonezi; reducerea spiralei vânzărilor de automobile produse de Ford și creșterea spiralei concedierilor muncitorilor cu înaltă calificare; scăderea încrederii din partea investitorilor; experimentele economice la nivel federal care au sporit sentimentul de neliniște pe Wall Street și Main Street; situația aproape dezastruoasă ce plana asupra capitalei industriei de automobile americane, Detroit, asupra orașelor și statelor vecine, și chiar asupra multor localități îndepărtate care erau legate de existența industriei de automobile, în special cea de asamblare.

Producătorii de automobile și unii economiști au previzionat că salariile mai mari și concesiile în privința beneficiului făcute de Ford vor contribui la creșterea costurilor autovehiculelor și la reducerea vânzărilor, acestea ducând, la rândul lor, la reduceri de personal și mai mari într-o economie prost pregătită să facă față unor concedieri masive.

Erau posibile alte greve și acțiuni de concediere – sau, mai rău – închiderea pe termen lung a liniilor de asamblare și reducerea câștigurilor pentru muncitori și companie în egală măsură. Dar, în 1982, Ford și liderii UAW au luat inițiativa istorică de a întrerupe ciclul confruntărilor trecute, în care declinul vânzărilor conduce automat la concedierea a mii de muncitori și în care chiar și perspectiva concedierilor putea influența lumea să investească sau să cumpere mai puțin.

Japonezii, și la fel ca ei și observatorii americani ai industriei auto japoneze, ajunseseră de mult la concluzia că ceea ce contribuia la o mai mare productivitate a muncitorilor în Japonia era identificarea angajaților ca participanți implicați, loiali și protejați de companii loiale acestora.

Înțelegerea din 1982 dintre Ford și UAW și stingerea conflictului aveau la bază asigurarea prin contract a locurilor de muncă, indiferent de evoluția economiei, eliminând influența conceptului crizelor ciclice în industria de automobile prin mutarea accentului pe construirea unei forțe de muncă competitive.

Studiu de caz: Fuziunea dintre Thyssen și Krupp – o căsătorie din interes, dar și un exemplu de mobilizare reușită a categoriilor de public intern și extern ale unei organizații pentru a transforma o criză de proporții în oportunitate

În primăvara anului 1997, colosul industrial german Krupp a fost autorul unei tentative de preluare ostilă a rivalului său, Thyssen.

Motivele erau foarte simple. Toate marile companii siderurgice europene fuzionaseră între timp, devenind adversari redutabili pentru Krupp. Astfel, în Franța, grupurile Sacilor și Usinor au fuzionat, formând grupul Usinor-Sacilor, privatizat în 1995 și care astăzi ocupă locul trei pe plan mondial. În Marea Britanie, British Steel a fost privatizat încă din 1989.

În aceste țări, fuziunile coloșilor oțelului au fost "dictate de stat", care era proprietarul de drept al acestora și care i-a privatizat, apoi, pentru a-i face mai competitivi. În schimb, în Germania Federală, guvernele regionale ale landurilor, care dispun de puteri importante, s-au opus multă vreme fuziunilor, sinonime cu pierderea locurilor de muncă și închiderea unor uzine.

Ce avea de câștigat concernul Krupp lansând tentativa de preluare ostilă a grupului Thyssen?

Preluând compania Thyssen, Krupp își elimina un rival; își mărea forța pentru a face față mai ușor competiției extrem de dure de pe piețele externe; se putea debarasa, treptat, de cele trei furnale învechite din Dortmund – o povară pe care o purta de ani de zile.

Ce s-a întâmplat? Începând cu 18 martie 1997, Krupp a oferit deținătorilor de acțiuni la compania Thyssen 435 DM pentru o acțiune, adică oferea un premiu de 25% din valoarea acțiunii, calculată la ora de închidere a bursei în ziua precedentă (17 martie). Motivul declarat al acestei tentative de preluare ostilă – unică în istoria concernului – era, conform oficialilor concernului Krupp, "pre-condiția necesară pentru ca, mai târziu, Krupp și Thyssen să fuzioneze într-o companie puternică și competitivă pe plan internațional".⁶⁶

Pentru a rezista asalturilor lui Krupp, Thyssen a inițiat o amplă campanie de câștigare a simpatiei publice, și-a mobilizat angajații și a reușit să implice în luptă chiar și sindicatele din

⁶⁶ Richard Cheney, "PR to the Rescue in Takeover Battles". PR Quarterly, 28, nr.1, Spring 1983, p.23-26

siderurgie, care sunt foarte sensibile la acțiunile ce pot avea ca efect reducerea locurilor de muncă în domeniu. Acțiunile s-au derulat rapid:

- începând cu 20 martie, au demarat protestele angajaților lui Thyssen;
- la 24 martie, consiliul muncitorilor de la Thyssen s-a întrunit și a hotărât organizarea unei ample manifestații de protest la Frankfurt, capitala financiară a Germaniei. Locul de desfășurare nu a fost ales întâmplător, deoarece toată lumea știa că tentativa de preluare ostilă era sprijinită financiar de cele mai mari bănci din Germania, Deutsche Bank și Dresdner Bank;
- în aceeași zi, filiala lui Dresdner Bank din Hattingen (în nordul Germaniei) a fost distrusă în urma unui atentat cu bombe;
- la 25 martie a avut loc o mare demonstrație a muncitorilor din industria germană a oțelului, cu participarea a peste 30.000 de oameni, pentru a demonstra împotriva "americanizării" industriei germane;
- starea de confuzie și încordarea au crescut permanent pe fondul unei intense mediatizări pe plan intern și internațional, al amplificării manifestărilor de protest și implicării grupurilor radicale de stânga de care Germania nu a dus niciodată lipsă.

De remarcat că toate aceste acțiuni se desfășurau în paralel cu negocierile purtate între cele două grupuri. Nu există date certe privind implicarea lui Thyssen în aceste acțiuni, dar este cert că Thyssen a avut foarte mult de câștigat de pe urma lor.

Guvernul social-democrat din Renania de Nord-Westfalia a mandatat doi mediatori pentru a favoriza o soluție negociabilă între cele două grupuri, vizând evitarea unei absorbții pur și simplu care ar fi dus la o reducere și mai mare a locurilor de muncă.

Începând cu 25 martie, Krupp a renunțat la tentativa de preluare ostilă a grupului Thyssen, iar cele două companii au anunțat că explorează alte posibile forme de cooperare, Krupp angajându-se să nu reînnoiască în viitor încercarea de preluare prin forță.

Soluția finală: mariajul sectoarelor producătoare de oțel ale celor două grupuri (o fuziune limitată, și nu o preluare, așa cum dorise inițial Krupp) prin care lua naștere o societate comună, Thyssen Krupp Stahl AG, a treia în topul grupurilor siderurgice europene și a cincea pe plan mondial, în care Thyssen are o participare de 60% iar Krupp o participare de 40%.

Concluzia: Deși ambele grupuri aveau interese comune impuse de evoluțiile de pe piețele externe și erau supuse la presiuni identice din partea firmelor concurente, ele au ales strategii diferite de acțiune. Krupp, după repetate runde de negocieri în care nu a reușit să ajungă la un compromis cu Thyssen, a optat pentru preluarea forțată a rivalului cu ajutorul celor mai mari bănci din Germania, interesate într-o concentrare benefică a capitalului, creșterea competitivității firmelor germane pe piața europeană și mondială a oțelului.

Thyssen a adoptat o strategie defensivă foarte mobilă, implicând categoriile de public intern și extern, mai ales angajații, sindicatele de ramură și guvernele landurilor. Declarațiile oficialilor de la Thyssen, care exprimau dorința de a se opune acestei tentative de preluare ostilă, în stil american, neconformă cu spiritul orientat spre consens al țării, precum și perspectiva concedierilor iminente ce ar fi urmat preluării grupului Thyssen de către Krupp, au generat acțiuni de o extraordinară amploare, acțiuni care au obligat grupul Krupp să renunțe la tentativa de "înghițire" a rivalului și să accepte o unificare în care grupul Thyssen deține majoritatea acțiunilor. Iată cum o criză, administrată inteligent, se poate transforma într-o oportunitate.

5. Evitarea rămânerii timp îndelungat în punctul de maxim al mediatizării

Acceptarea rămânerii timp îndelungat în punctul de maxim al mediatizării creează organizației probleme deosebite privind comunicarea internă și externă.

Mass-media sunt agresive în cererile lor de informare, în special dacă nu pot obține informațiile din altă parte. Din dorința de a reduce presiunea asupra organizației, departamentele de relații publice alimentează mass-media cu informații ce devin disponibile pe măsură ce evenimentele se desfășoară. Rezultatul se concretizează într-o **mediatizare intensă și de durată care depășește, de cele mai multe ori, proporțiile reale ale crizei**. Mult mai benefică pentru organizație și pentru rezolvarea crizei este însă oferirea de la început a întregii cantități de informație disponibilă și reducerea, astfel, a mediatizării intense. O asemenea practică reduce apetitul presei de a publica, în serial, articole elaborate, cu elemente de senzational, care alimentează curiozitatea și interesul publicului pentru evenimentele create de criza organizației.

Mediatizarea îndelungată generează necesitatea unei comunicări oportune cu angajații, pentru a evita ca aceștia să-și ia informațiile din presă. Datorită presiunilor și cererilor multiple de informații la care sunt supuși liderii organizației, există riscul supraexpunerii. Totuși, managementul trebuie să folosească toate oportunitățile de a se întâlni cu presa și a-și prezenta mesajele pe baza unei strategii elaborate din timp.

Competiția dintre reprezentanții mass-media pentru titluri de prima pagină și reportaje bune poate avea ca rezultat punerea de întrebări înșelătoare, utilizarea surselor fără nume sau chiar proferarea de amenințări. Dar, dacă liderii organizației și specialiștii de relații publice sunt cooperanți, ei pot pretinde fair-play și decență de la reporteri, stabilind de comun acord regulile de bază ale informării și comunicării.

***Studiu de caz:** Seattle First National Bank, sau de ce nu trebuie să rămâi prea mult timp pe creasta valului*

În 1982, când Penn Square Bank din Oklahoma City a falimentat și a fost închisă, deponenții au fost despăgubiți de către Federal Deposit Insurance Corp (FDIC), iar băncile legate de aceasta prin investiții majore s-au trezit implicate în mediatizarea negativă a evenimentului. Fiind a 18-a bancă ca mărime din S.U.A., Seattle First National Bank a fost prima care a anunțat și detaliat implicarea cu Penn Square și impactul pe care prăbușirea acestei bănci îl putea avea asupra propriei sale sănătăți fiscale. Seattle First a comunicat, de asemenea, și măsurile pe care intenționa să le ia: concedierea a 400 de angajați și demiterea a doi vicepreședinți. Timp de trei săptămâni, banca a primit peste 400 de apeluri de la mass-media naționale, locale și de specialitate, bucurându-se de o mediatizare pe care a apreciat-o ca fiind "echilibrată și corectă."

***Studiu de caz:** Mariajul dintre Hill and Knowlton, Inc.(relații publice) și J. Walter Thompson (reclamă) sau ce înseamnă un mariaj în care mirii nu știu chiar totul unul despre celălalt*

În 1980, când Hill and Knowlton, Inc. (relații publice) s-a unit cu J. Walter Thompson C. (reclamă), formând grupul JWT (Group), cu președintele acestui grup lucra unul din vicepreședinții lui Hill and Knowlton, Donald C. Deaton. Într-o zi de vineri, februarie 1982, aștepta cifrele pentru trimestrul IV, când a fost sunat la telefon fiind convocat la o întâlnire târzie de președintele grupului. El a aflat că un consilier din afară a descoperit nereguli financiare la unitatea de programe TV, nereguli care puteau avea impact asupra profitului nu numai pe anul anterior (1981) dar și pe precedenții trei ani.

Deaton a notat că singurul lucru bun a fost că ziua de luni era o sărbătoare națională, așa încât piețele erau închise, ceea ce a dat lui JWT Group un răgaz de 3 zile. Unitatea era responsabilă pentru numai aproximativ 2% din venit, dar efectul a fost deducerea a 30,5 milioane de dolari din câștigurile pe o perioadă de 4 ani și costuri suplimentare de peste 10 milioane de

dolari în anul 1982 pentru încheierea operațiunii. Deaton spune că sprijinul i-a venit de la angajamentul ferm pentru comunicare al lui D. Johnston de la JWT Group și de la statul major de sprijin format pentru implementarea măsurilor de remediere a situației.

Mediatizarea a însumat până la 200 de apeluri telefonice pe zi, folosirea extensivă a scrisorilor și mesagerilor, plus multe întâlniri. Așa cum notează Deaton: *"Noi am respectat cu strictețe strategia stabilită în ziua în care am discutat problema. Am identificat audiențele și am comunicat cu fiecare, clar și consistent. Nu am pierdut timpul cu speculații sau comunicarea de nume, le-am spus povestea așa cum o cunoșteam, actualizând-o și amplificând-o pe măsură ce evenimentele se desfășurau"*.⁶⁷

Povestea a fost prezentată complet la știri pe durata întregii perioade de desfășurare, mare parte din timpul consumat de mass-media pentru mediatizarea evenimentului fiind consumat pentru procesul intentat de Marie Luisi, care fusese vicepreședinte la JWT, pentru cumpărarea spoturilor publicitare și care fusese demisă. Luisi a reclamat faptul că organizația cunoscuse încă din 1978 faptul că existau probleme în acest sector.

Dezacordul era în legătură cu "depozitarea" timpului (time banking), în care programele sunt date la schimb stațiilor TV pentru timpul de emisie comercial. Timpul este "depozitat" pentru viitorii clienți și apare în acte ca "bun contabil". Bunurile unității de programe TV arătau bine pe hârtie, dar nu au arătat la fel de bine la revizia făcută de consilierii externi.

Deaton a considerat că mediatizarea problemei în mass-media generale și de specialitate, mai ales în presa scrisă, nu a provocat pagube companiei datorită deschiderii comunicării. Financiar, închiderea anului 1982 a lăsat JWT Group exact acolo unde fusese înainte de izbucnirea crizei.

6. Evitarea confruntării deschise cu mass-media

Deși o asemenea acțiune nu este foarte indicată, o organizație poate intra într-o confruntare deschisă cu mass-media atunci când:

- interesele sale pe termen lung sunt amenințate de relatările negative ale unei prese ostile, iar posibilitățile de a-și transmite mesajele proprii sunt obstrucționate;
- există percepția că o parte a presei s-a coalizat pentru desfășurarea unei campanii denigratoare, fără o legătură directă cu realitatea directă din organizație;
- există divergențe evidente de interese între organizație și mass-media (de natură economică: acordarea/neacordarea de publicitate, acordarea/neacordarea de sponsorizări; de natură juridică: reglementarea accesului și difuzării informațiilor, dreptul la protejarea imaginii publice și a vieții personale etc.).

Șansele organizației de a avea succes într-o asemenea confruntare sunt determinate de următorii factori: mărimea și importanța economică, politică și socială a organizației; percepția publică privind "intangibilitatea" organizațiilor statului de drept; capacitatea unor organizații de a polariza și ralia forțe sociale, lideri de opinie, mijloace de comunicare în masă pe teme concrete, de larg interes public, în situații de excepție, pe o durată limitată de timp; existența concurenței în spațiul mediatic și a unor divergențe de interese între reprezentanții mass-media.

Mijloacele la care poate apela o organizație în cazul confruntării directe cu mass-media sunt diverse, în funcție de situația concretă. Astfel, atunci când relatările negative ale unor mijloace de presă sunt incorecte, fără o legătură directă cu realitatea concretă din cadrul organizației, liderii acesteia pot face apel la "dreptul la replică", pe care, în mod normal, presa

⁶⁷ David E. Clavier, Frank B. Kalupa, "Corporate Rebuttals to Trial by Television". PR Review, 9, nr.1, Spring 1983, p.24-36

trebuie să-l publice în condițiile prevăzute de normativitatea în vigoare. În caz contrar, organizația poate apela la sprijinul altor publicații sau poate cumpăra spațiu editorial (sau publicitar) pentru a-și promova propriile mesaje și a asigura informarea corectă a publicului.

În situații extreme, când constată declanșarea unei campanii de presă, susținute, care pune în pericol existența sau interesele sale economice, organizația poate apela la rezolvarea pe cale juridică a conflictului. Chiar și în acest caz, organizația este obligată să facă publice motivele pentru care a apelat la această soluție extremă și să continue să colaboreze cu celelalte segmente ale mass-media pentru a-și asigura sprijinul sau, cel puțin, atitudinea neutră a acestora.

Întotdeauna când alege calea confruntării, organizația trebuie să se asigure că beneficiază de susținerea publicului relevant pentru activitatea sa (salariați, clienți, parteneri, colaboratori, lideri de opinie etc.).

Chiar și în situații favorabile organizației, opinăm că aceasta nu trebuie să aibă o confruntare deschisă cu presa. O asemenea confruntare este inegală și rareori benefică pentru organizație și public. Confruntarea poate fi percepută diferit la nivelul diverselor categorii de public și poate induce o opinie defavorabilă organizației. Mass-media are posibilitatea și instrumentele necesare pentru a realiza curente de opinie, atitudini și acțiuni concertate împotriva organizației. Prin impunerea unor teme de actualitate și sensibile pentru opinia publică (corupție, șomaj, faliment, crimă organizată, diferențieri sociale, sărăcie etc.) presa poate determina coalizarea unor forțe sociale sau chiar intervenția unor organisme guvernamentale împotriva organizației. Capacitatea de persuasiune a mass-media conferă credibilitate informațiilor difuzate care, de cele mai multe ori, devin mai importante decât realitatea concretă. Statutul conferit presei într-o societate democratică, face ca orice acțiune îndreptată împotriva mijloacelor de comunicare în masă să fie etichetată ca o măsură antidemocratică.

În planul credibilității, chiar dacă a avut succes în confruntarea cu mass-media, câștigul organizației este limitat în timp iar pierderile mass-media sunt nesemnificative. Pierderea confruntării, de regulă previzibilă, generează consecințe negative în toate domeniile de activitate ale organizației, prin deteriorarea gravă a imaginii sale publice.

Studiu de caz: Mobil Co., sau dacă este bine să fii "obraznic" cu mass-media

Una din primele companii care și-au ridicat cu tărie glasul în disputele cu mass-media, a fost Mobil Co., când s-a angajat într-o luptă verbală foarte aprinsă cu mass-media de știri în anii '70. Pentru Mobil, preluarea ofensivei părea critică pentru supraviețuirea corporației în timpul a ceea ce ei știau că va fi o serioasă penurie de petrol. Compania a decis că nu trebuie să accepte orice și tot ce urma să tipărească sau să emită presa despre ea și și-a construit un program agresiv de relații publice, program care în timp a fost imitat și de alții.

Director al campaniei de relații publice era vicepreședintele lui Mobil, Helbert Schmertz. Mobil a început să cumpere spații de reclamă în ziarele metropolitane cele mai importante pentru comentarii editoriale. Când articolele din presă erau răuvoitoare (în concepția lui Mobil), spațiul editorial era cumpărat pentru a-i nominaliza pe ofensatori, a prezenta poziția lui Mobil și a oferi fapte fără a intra în dispute cu caracter insultător. Suplimentar, președintele consiliului lui Mobil și factorii executivi s-au întâlnit cu comitetele editoriale ale mass-media tipărite cele mai importante – ziare și magazine – pentru a răspunde la întrebări și a dezbate problemele care aveau impact asupra industriei petrolului și a companiei lor.

Acceptarea confruntării cu mass-media necesita ca specialistul de relații publice să fie foarte competitiv pe târmul ideilor și să cunoască cum să mânuiască poziția economică, socială și politică a companiei. Mai mult, aplicarea unor programe agresive, având caracter ofensiv, necesită cunoștințe complete despre industrie și despre toți factorii care afectează climatul

opinie publice. În unele cazuri, precum cel a lui Mobil, aceasta înseamnă să te aperi în interiorul profesiei. Unii specialiști de relații publice au fost foarte critici față de postura agresivă a lui Mobil și au acuzat-o de promovarea unui spirit profund defensiv în locul celui de asumare a responsabilității sociale.

Scriind despre Mobil în *PR Journal*, consultantul în probleme de comunicare Richard Detwiller, a apreciat că "*a-ți apăra drepturile în gura mare pare să fie mai mult o persuasiune cu productivitate redusă*".⁶⁸ Detwiller îl citează pe Herbert D. Manelovey, o autoritate în materie de comunicare, spunând că publicul se revoltă în tăcere împotriva unor astfel de metode de comunicare. *Wall Street Journal* s-a referit la "*surprinzătoarea ostilitate publică a companiei*" (Mobil), iar *Forbes* a notat că "*strălucirea de maimuță a lui Mobil ar putea fi amuzantă dacă nu ar fi atât de serioasă*".⁶⁹

Repercusiunile atitudinii lui Mobil s-au resimțit în înfrângerea ofertei de preluare ostilă, în 1982, a companiei Marathon, o companie petrolieră mai mică, în 1982. Richard E. Cheney a discutat rolul pozitiv al relațiilor publice în astfel de bătălii de preluare pentru companiile ce fac obiectivul acestor lupte. Consilier de relații publice a lui Marathon, el a consemnat faptul că Marathon era o companie populară printre angajații și locuitorii orașului (Findlay, Ohio). În situații critice, spune Cheney, un client are o activitate de relații publice atât de slabă încât, dacă întreabă pe managerii companiei ce gândesc angajații acesteia despre preluare, ei răspund că i-ar întreba dar oamenii sunt în grevă. Situația lui Marathon era o bună bază de construcție pentru relații publice și *Wall Street Journal* a notat că decizia judecătorească a fost puternic influențată de campania de relații publice lansată de Marathon când lupta pentru preluare a ajuns în fața Curții. Un avocat a lui Mobil a fost citat ca spunând că argumentele tactice (politice) au ajutat în a convinge Curtea de Apel, care a audiat cazul, că o combinație Mobil-Marathon ar fi ceva "imoral". Ceea ce se întâmplase a fost că Marathon mobilizase toate forțele, angajați și localnici, pentru a condamna atitudinea ostilă a lui Mobil, acțiune pe care *Wall Street Journal* a considerat-o ca fiind o campanie de tip gherilă foarte eficace.

Campania lui Mobil din anii '70 și acțiunile de răspuns ale altor corporații au fost generate de reportaje de investigare nefavorabile ale unor programe TV ca "*60 de minute*" (CBS), cu Mike Wallace.

Doi cercetători în probleme de comunicare, David E. Clavier și Frank. B. Kalupa, au studiat situația creată și au identificat trei probleme implicate în astfel de conflicte: criticarea organizațiilor de către mass-media; noile tehnici de răspuns ale firmelor criticate (începând cu 1970); problemele legate de responsabilitate și performanță, în special ale mass-media. Rezultatul studiului a arătat că sursa originală a informațiilor, mass-media de știri, își pierde din credibilitate când atacă firmele. De asemenea, ei avertizează că efectele pe termen lung ale credibilității mass-media trebuie încă analizate și că munca cercetătorilor oferă sprijin celor atacați.

În sprijinul acestor concluzii pot fi aduse și noile studii ale Media Institute, o serie de trei volume canalizată pe mediatizarea la televiziune a crizelor petroliere. Cercetătorii au concluzionat că mediatizarea prin televiziune este aceea care provoacă companii ca Mobil să se angajeze în luptă. Rezultatul final este acela că, indiferent de impactul asupra mass-media, cel care pierde în realitate este publicul.

⁶⁸ Richard Detwiller, "*The Myth of Persuasion*". *PR Journal*, aprilie 1984, p.52-54

⁶⁹ Ibidem, *op.cit.*

7. Promovarea noii identități a organizației, generată de rezolvarea crizei organizaționale

În majoritatea cazurilor, criza de imagine provoacă o criză organizațională. Ca urmare, nu este suficient să rezolvăm numai criza de imagine, ci se impune cu necesitate rezolvarea crizei organizaționale și promovarea noii identități a organizației. În acest mod, avem șansa de a compatibiliza comportamentul organizațional cu noua imagine creată și să reglăm emiterea mesajelor despre organizație în funcție de aceste două componente esențiale. În caz contrar, se va produce o ruptură semnificativă între starea organizației afectată de criză și imaginea pe care dorim să o construim. Efectul va fi dezastruos pentru organizație.

Unele companii aflate în criză au reușit să treacă cu succes testul compatibilității dintre performanțele organizației și imaginea sa publică.

Studiu de caz: Dow Chemical își reface imaginea publică

Companiei Dow Chemical, al doilea producător de chimicale ca imagine în SUA, a fost principalul furnizor de substanță defoliantă denumită “*Agent portocaliu*” pentru guvernul SUA pe timpul războiului din Vietnam. Defoliantul conținea și o cantitate mică de dioxină, despre care s-a afirmat mai târziu că produce cancer. Din această cauză, compania Dow a fost implicată în mai multe procese intentate de veterani ai războiului din Vietnam, care solicitau plata unor daune materiale. Din această cauză, compania a suferit o pierdere importantă de credibilitate și reputație publică. Mai mult decât atât, în 1981, un raport al Agenției de Protecție a Mediului (EPA) acuza campania Dow de contaminarea apelor râului Michigan cu dioxină. Pentru a-și apăra poziția, firma și-a pus în funcțiune lobby-ul, acțiune care a înrăutățit relațiile cu EPA. Ca urmare, în vara anului 1983, Dow Chemical a trebuit să combată o glumă lansată de David Stringham, director adjunct al Diviziei de administrare a deșeurilor din cadrul Oficiului Regional Chicago al Agenției de Protecție a Mediului (EPA). Gluma era următoarea: “*Cum se citește dioxină? Unii oameni citesc D-O-W*”.

Pentru a rezolva situația de criză, conducerea companiei a efectuat studii pentru a determina nivelul imaginii publice a companiei și a identifica publicul-cheie al companiei.

Au fost intervievați salariații și liderii companiei pentru a le afla opiniile. A fost, de asemenea, comandat un sondaj de opinie independent pentru a se afla atitudinile liderilor comunității, ai mass-media și ai reprezentanților guvernamentali.

Rezultatele sondajului au arătat că firma Dow era cunoscută ca “*o companie izolată și arogantă, care evită compromisiurile – o relație pe care o companie modernă și-o poate permite numai dacă este imorală*”.⁷⁰

Pentru a nu mai perpetua această imagine negativă, conducerea companiei a decis că principalul obiectiv trebuie să fie următorul: “*a face din Dow Chemical cea mai apreciată companie în rândul oamenilor care îi pot influența viitorul*”.

Strategia cuprindea următoarele puncte:

1. Schimbarea “practicilor” companiei înaintea schimbării percepției publice.
2. Îmbunătățirea comunicării cu publicul-țintă relevant.
3. Coordonarea eforturilor filantropice cu acțiunile de relații publice pentru a mări audiența publică a acestora.
4. Dezvoltarea unor programe care să demonstreze schimbarea politicilor firmei.
5. Implementarea unei politici de informare publică pe termen lung, pentru recâștigarea importanței firmei.

⁷⁰ Paul Blustein, “*Poisoned Image, Dow Chemical Fights Effect of Public Relations Outcry over Dioxin Pollution*”. În: *Wall Street Journal*, 28 iunie, 1982, p.1, 20

Pentru îndeplinirea strategiei, au fost aplicate următoarele tactici:

1. Pentru îmbunătățirea relației cu presa a fost înființată o linie telefonică gratuită, deschisă 24 de ore pe zi, și s-a făcut reclamă acesteia în ziare, pentru a anunța jurnaliștii că firma Dow este gata să răspundă la orice întrebare.

2. Fiecare lider din conducerea companiei care ar fi putut avea contacte cu presa a fost instruit privind desfășurarea unor relații eficiente cu jurnaliștii și a le răspunde la întrebări în mod profesionist.

3. Ajutată de alte companii, Dow Chemical a înființat și finanțat un centru de pregătire a jurnaliștilor pentru domeniul industriei chimice, la Școala de Jurnalism a Universității Missouri.

4. Cercetătorii de la Dow au fost trimiși, în mod regulat, în diferite orașe pentru a da interviuri la presă referitoare la standardele de protecție a mediului, managementul reziduurilor periculoase și securitatea uzinelor chimice.

5. A fost înființat un program de prezentări publice ale liderilor companiei în rândul grupurilor civice și de protecție a mediului.

6. Directorilor celor 65 fabrici locale din SUA li s-au dat fonduri pentru a organiza vizite ale populației în fabrică și a organiza grupurile de voluntari.

7. „*Rapoartele de interes public*” publicate de Dow pe probleme economice și politice sunt trimise, regulat, la 60.000 de lideri de opinie.

8. Dow contribuie anual cu un milion de dolari la programul național de educație care promovează importanța transplantului de organe și necesitatea donatorilor.

9. Campania națională de publicitate nonprofit se focalizează pe beneficiile cercetărilor companiei Dow și pe modul în care munca lucrătorilor săi ajută alți oameni.

După doi ani de eforturi, un sondaj independent a demonstrat că firma Dow se bucura de o atitudine foarte favorabilă din partea clienților, cercetătorilor și angajaților. A crescut, de asemenea, cu 60 de procente, nivelul de apreciere al presei, iar publicația *Washington Journalism Review* constata că eforturile de relații publice ale companiei Dow au fost mai mari decât ale oricărei companii chimice din lista celor 500 citate de revista *Fortune*.

* * *

În concluzie, refacerea imaginii publice a organizației este o acțiune complexă, deloc ușoară și deseori destul de costisitoare. Modalitățile de abordare și tehnicile folosite trebuie să fie în concordanță cu situația specifică a organizației aflate în criză. Important de reținut este că nici o strategie de imagine nu poate da rezultate pozitive dacă nu sunt rezolvate mai întâi problemele legate de funcționarea organizației și de gestionarea riscurilor la adresa comunității. În tot acest demers, relația cu presa este la fel de importantă ca managementul strategic al organizației. Fără un plan de relații publice, nu pot fi gestionate corespunzător percepțiile și atitudinile publicului intern și extern al organizației.

Întrebări și probleme:

1. De ce este percepția publică atât de importantă pentru succesul unei organizații?
2. Explicați dublul rol al specialiștilor de relații publice în relația dintre organizație și mass-media.
3. Dacă ați face o ierarhie a tehnicilor prezentate în curs, care vi s-ar părea mai importantă? Argumentați.
4. Analizând fiecare caz prezentat, ce alte măsuri ați fi propus liderului organizației în cauză? Întocmiți o listă cu „puncte tari” și „puncte slabe” ale comportamentului public al organizațiilor.

5. Puteți identifica alte tehnici de rezolvare a crizelor de imagine care nu au fost prezentate în curs? Întocmiți o listă a lor și argumentați-le.

Activități practice:

Alegeți o organizație reală. Studiați istoricul ei și identificați: tipurile de criză cu care s-a confruntat, strategiile folosite pentru rezolvarea lor și efectele asupra imaginii. Analizați critic activitatea de relații publice. Propuneți alte variante de rezolvare a crizelor.

Bibliografie selectivă

- BARUS-MICHEL, Jacqueline, GIUST-DESPRAIRIES, Florence, RIDEL, Luc, *Crize. Abordare psihosocială clinică*. Editura Polirom, Iași, 1998
- BOORSTIN, Daniel I., *The Image, A Guide to Pseudo-Events in America*. New York, SUA, Atheneum, 1985
- BLUSTEIN, Paul, "Poisoned Image, Dow Chemical Fights Effect of Public Relations Outcry over Dyoxin Pollution". În: *Wall Street Journal*, 28 iunie, 1982, p.1, 20
- "B-M's Tylenol Videoconference Makes News History". Burson-Marsteller Viewpoint, ianuarie 1983, pag.1-2
- BRODI, E. W. *Managing Communication Processes; From Planning to Crisis Response*. New York, Praeger, 1991
- CHENEY, Richard, "PR to the Rescue in Takeover Battles". *PR Quarterly*, 28, nr.1, Spring 1983, p.23-26
- CLAVIER, David E. și KALUPA, Frank B., "Corporate Rebuttals to Trial by Television". *PR Review*, 9, nr.1, Spring 1983, p.24-36
- CORRICK, George W. și DETWEILLER John S., "Involving Community Leadership and Citizens". În: "The Nonprofit Organization Handbook", ediția Tracy D. Connors, New York: McGraw-Hill, 1980, p.23-37
- DETWILLER, Richard, "The Myth of Persuasion". *PR Journal*, aprilie 1984, p.52-54
- GRANT, Wendy, *Rezolvarea conflictelor*. Editura Teora, București, 1997
- JACKSON, Patrick, *Public Relations Practices*. Prentice Hall, New Jersey, 1995, cap. 9
- LEVINSON, Harry, *Organizational Diagnosis*. Cambridge, Massachusetts, Harvard U.P., 1972
- McLONGLIN, Barry, *Risk and Crisis Communication*. Editura Mc Longlin Multimedia Publishing Ltd, Ottawa, 1996
- McDonnell Douglas External Relations, "The DC-10: A Special Report". St.Louis, Missouri și Long Beach, California, 1980
- MERRETT, Margaret A., *Interviu acordat ziarului San Francisco Chronicle*. Los Angeles, 19 februarie, 1982
- NAGER, Norman R., "Anatomy of the Aftermath of Cover-Ups". Lexington, Massachusetts, 1998, p.198-199
- "Nixon Depressed and Ill". În: *Time*, 23 septembrie 1974, pag.17, California, 1979-1983
- NUDELL, Mayer, *The Handbook for Effective Emergency and Crisis Management*. Lexington, Massachusetts, Lexington Books, 1998
- PINSDFORF, Marion K, *Communicating when Your Company Is under Siege; Surviving Public Crisis*. Lexington, Massachusetts, 1987.
- SCHREIVOGEL, Paul A, *Communications in Crisis*. Nashville, Nelson, 1972
- SCOTT M., Cutlip, ALLEN H., Center, GLENN M., Broom, *Effective Public Relations*. Pentice Hall, Englewood Cliffs; New Jersey, 1994

- STANCU, V., STOICA, M., STOICA, A., *Relații publice. Succes și credibilitate*. Editura Concept, București, 1997
- THEBERGE, Leonard J., “*TV Coverage of the Oil Crises: How Well Was the Public Served?*”. volume 3, Washington DC, The Media Institute, 1973-74, 1978-79
- Transcrierea conferinței de presă de la Memorial Hospital Medical Center din Long Beach, California, 4 octombrie 1974
- WILCOX, Dennis L. AULT, Phillip H., AGEE, Warren K., *Public Relations, Strategies and Tactics*. New York, SUA, Harper Collins Publishers, Inc., 1992

COMUNICAREA ÎN SITUAȚII DE CRIZĂ - Ghid practic-

Cum recunoașteți o criză?

De fapt, răspunsul la această întrebare nu este atât de simplu cum pare inițial. El trebuie să se bazeze pe o cunoaștere profundă a stării de normalitate a organizației și pe o analiză complexă a situațiilor noi în care aceasta își desfășoară activitatea. Există, desigur, unele aspecte care pot constitui semnale de avertizare pentru liderii organizației: ***creșterea bruscă a vizibilității în mass-media, reducerea vânzărilor și a cifrei de afaceri, rezilierea unor contracte, mișcări sociale, retragerea sprijinului politic*** etc. Acestea pot constitui punctul de plecare în determinarea existenței unei situații de criză în care este implicată organizația proprie, tipul și amploarea crizei, măsurile ce trebuie luate pentru rezolvarea acesteia.

Unele organizații sunt atât de hotărâte să fie văzute gestionând o criză, încât se află într-o semipermanentă stare de criză. Organizațiile pot, de asemenea, să fie vinovate de subestimarea daunelor pe care le poate produce un incident sau o acuzație – în special în fața opiniei publice. Cele mai răspândite două greșeli sunt: neînțelegerea naturii și amplitudinii unui eveniment, a unei probleme și preluarea controlului asupra unei probleme care nu este de competența organizației.

Gestionarea situațiilor de criză, a problemelor riscante – care afectează siguranța, sănătatea sau siguranța financiară a publicului, mediul înconjurător etc. – va implica foarte rar un număr mare de oameni. În cea mai mare parte, publicul va judeca răspunsul la criză al unei organizații aproape numai pe baza știrilor mass-media. În acest fel, percepția publicului despre răspunsul sau acțiunile unei organizații va fi în cea mai mare măsură determinat de modul în care aceasta comunică.

Comunicarea în situații de criză este parte componentă a procesului de management al crizei și cuprinde acțiunile de gestionare a strategiei, mesajului, timpului și canalelor de distribuție necesare pentru comunicarea eficientă cu presa, angajații, clienții, consumatorii și factorii de decizie. Comunicarea în caz de criză trebuie să se focalizeze pe facilitarea dezamorsării crizei prin metode de comunicare eficientă și rapidă.

Factori care influențează comunicarea, în situații de criză:

- creșterea exponențială a cererii de informație din partea mass-media și a publicului;
- lipsa ori cantitatea redusă de informație pentru comunicare, disponibilă la nivelul liderilor organizației, la un moment dat;
- timpul redus aflat la dispoziția liderilor organizației pentru verificarea informațiilor despre starea organizației și despre evoluția evenimentelor;
- necesitatea stringentă de asigurare a unității de mesaj la nivelul organizației și a informării coerente și compatibile a publicului ("voce unică" și conducere unitară);
- nevoia de conservare a canalelor de comunicare uzitate de organizație până la declanșarea crizei și deschiderea unor canale noi;
- creșterea încărcăturii psihologice (emoționale) a mesajului atât la nivelul emițătorului cât și la nivelul receptorului;

- creșterea ritmului de transmitere a mesajelor, cu mult peste media normală;
- creșterea posibilității de distorsionare a mesajelor prin canalele de comunicare mediată;
- creșterea vizibilității comunicatorilor, până la apariția riscului supraexpunerii;
- creșterea rolului comunicării directe și diminuarea rolului comunicării mediate;
- accentuarea necesității informării cu prioritate a publicului intern;
- creșterea rolului salariaților, clienților și colaboratorilor ca multiplicatori de imagine pozitivă și canale de comunicare directă;
- existența unei diferențe vizibile între organizație, mass-media și public privind percepția asupra riscurilor și modul de a reacționa la ele.

Înțelegerea percepției publicului asupra riscului este esențială. Modul cum este perceput riscul diferă deseori de riscul măsurat obiectiv. Aflați cum percepe publicul riscul și țineți cont de acest lucru când comunicați cu el. Când publicul este îngrijorat, nu ignorați acest lucru. Nu spuneți niciodată publicului că "nu ar trebui să se îngrijoreze". Mai bine încercați să descoperiți sursa îngrijorării. Orientați efortul de comunicare spre înțelegerea riscului. Implicați și presa în acest demers, astfel încât atunci când apar probleme acestea să fie mai bine înțelese și relatarea mai imparțială.

Dacă publicul percepe un produs chimic ca foarte toxic, atunci va reacționa pe baza acestei percepții. Dacă publicul se așteaptă să nu existe nici un risc asociat cu o inițiativă anume, un produs sau un proces, atunci va răspunde având această așteptare în minte.

Gestionarea percepției și așteptărilor publicului reprezintă un factor-cheie pentru obținerea înțelegerii și sprijinului de care organizația are nevoie în situații dificile.

Strategia de comunicare

O comunicare eficientă, pe timpul situațiilor de criză, trebuie să aibă în vedere:

- *Pregătirea echipei de gestionare a crizei.* Stabilirea politicii de informare publică și a mesajelor de bază. Informarea, cu prioritate, a echipei de gestionare a crizei cu privire la reacțiile publicului, presei și acționarilor, astfel încât să nu opereze în necunoștință de cauză.
- *Informarea publicului-cheie:* parteneri, clienți, furnizori, reprezentanți ai puterii locale și centrale, politicieni etc. Relațiile cu comunitatea sunt și mai importante când problemele de risc sunt specifice unui anumit loc de muncă. Comunitatea care este în imediata apropiere sau este potențial afectată de procesele ce se petrec la fabrică va avea, în mod normal, cel mai important rol în determinarea succesului programului de comunicare în caz de risc.
- *Anticiparea și rezolvarea nevoilor jurnaliștilor.* Competiția între mijloacele de presă este reală. Există termene limită care trebuie respectate. Presa scrisă are nevoie de documentare cât mai complete și de fotografii, radioul are nevoie de "voci" autorizate iar televiziunea de imagini de la fața locului.
- *Pregătirea canalelor* prin care publicul poate exprima opinii: linii telefonice gratuite, rețele de calculatoare, sisteme de fax la cerere, întâlniri publice.
- *Asigurarea vizibilității pe timpul crizei.* Tăcerea și invizibilitatea sunt semne ale lipsei de voință, ale incompetenței și fricii, care pun sub semnul întrebării faptul că respectiva criză este sub control.
- *Gestionarea mesajului.* Păstrarea mesajului clar, sincer și consistent. Dacă mesajul este fals, prematur sau nebazat pe fapte și informații care sunt la dispoziția publicului, *atunci nu trebuie difuzat.*
- *Gestionarea percepției care reflectă competența, adevărul și transparența.* Presa și publicul

reacționează mai ales pe baza percepțiilor de competență, adevăr, deschidere, transparență etc. Dacă nu se comunică aceste valori, atunci poate să apară percepția opusă. Dacă se instaurează o percepție negativă încă de la începutul unui răspuns în caz de criză, ulterior este foarte greu de înlăturat.

- *Corectarea imediată a relatărilor neadevărate din presă și care sunt orientate pe un drum greșit.*
- *Realizarea comunicării interne înaintea efectuării declarațiilor publice.* Începeți întotdeauna efortul de comunicare pe probleme de risc cu angajații proprii. Ei pot fi deseori cei mai înverșunați critici și vor avea un rol vital în credibilitatea efortului de comunicare cu exteriorul. De asemenea, angajații pot descoperi problemele foarte devreme, acționând ca niște semnale de avertizare timpurii. Ei pot fi și cei mai buni ambasadori ai organizației dacă sunt bine informați când încearcă să ajute efortul de comunicare.
- *Păstrarea contactului cu familiile victimelor.* Dacă acestea vor primi toate știrile din presă, atunci încrederea în abilitățile și cinstea organizației scad.
- *Comunicarea, imediat ce pot fi confirmate, a tuturor știrilor, bune sau rele; și dacă este o veste proastă ea trebuie să ajungă imediat la toate canalele mass-media deodată. Nu etalați în public prea multe știri proaste, ele vor fi publicate cu prioritate.*

Construirea mesajelor

Mesajele nu sunt doar o serie de date statistice, comparații, justificări sau glume. Mesajele eficiente sunt rezultatul unui proces de armonizare a scopurilor comunicatorului cu nevoile audienței-țintă. Mesajele devin semnificative dacă:

- **Sunt simple.** La televiziune, 60% din mesaje vin din surse nonverbale, 37% din ton și atitudine și 3% din surse verbale.
- **Sunt diversificate.** Cu cât sunt implicate mai multe organe de simț, cu atât mesajul este transmis mai clar. De regulă, doar **cuvintele însele nu sunt de ajuns** ("*cuvintele semnifică dar nu cuprind*" - Saint D' Exupery, *Citadela*).

Conform sondajului Biroului American de Publicitate, oamenii își aduc aminte: 10% din ceea ce citesc, 20% din ceea ce aud, 30% din ceea ce văd și 50% din ceea ce revăd. De asemenea, culorile materialelor de prezentare măresc atenția și reamintirea de la 55% până la 78%.

Tabelul de mai jos reflectă condițiile pe care trebuie să le îndeplinească mesajele pentru a atrage atenția, a fi înțelese, a fi crezute și a fi luate drept plan de acțiune de către cei care le percep:

Mesajele vor.....	Dacă.....
atrage atenția	* vor fi acceptate de mass-media; * folosesc fraze memorabile; * nu sunt încărcate de prea multe cuvinte; * sunt comunicate dinamic; * sunt ajutate de imagini sau un fundal care completează mesajul.
fi înțelese	* sunt folosite cuvinte simple; * sunt relevante pentru situația în care se află audiența.

fi crezute	* vin de la o organizație cu o bună reputație; * sunt transmise de un comunicator credibil; * sunt comunicate într-o manieră credibilă și cu sinceritate; * sunt relatate obiectiv, cu compasiune și dăruire; * sunt transmise într-o manieră nepartizantă.
fi luate drept plan de acțiune de către audiență	* includ instrucțiuni clare; * sunt urmate de comunicate consistente, clare și frecvente; * sunt transmise unei audiențe-țintă pregătită cu cunoștințele și instrumentele necesare acțiunii; * sunt repetate de cei care au influențe asupra audienței.

Desfășurătorul unei prezentări interne pentru directorul executiv sau pentru angajați în caz de incident sau urgență:

1) Ce s-a întâmplat?

- enumerați pur și simplu faptele;
- oferiți **informații de bază**;
- canalizați-vă pe incidentele-cheie care au condus la eveniment, fără a intra însă în posibilele cauze.

2) Unde s-a întâmplat?

3) Când s-a întâmplat?

4) Cât de serios este evenimentul, mărimea pagubelor, etc.

5) Cum s-a întâmplat?

- relatați cronologia cunoscută a evenimentelor;
- analizați dacă sunt cunoscute cauzele;
- stabiliți dacă nivelul de cunoaștere a cauzelor poate schimba strategia de răspuns.

6) Responsabilitatea

- cine este cel care răspunde de problemă?
- a acceptat persoana desemnată **responsabilitatea**?
- poate răspunde persoana desemnată: **imediat?/în viitorul apropiat?/cu profesionalism?**
- care este **rolul jucat de fiecare membru** al echipei de conducere?

7) Răspunsul la incident

- de ce este nevoie pentru a răspunde?
- care sunt **beneficiile** răspunsului?
- care sunt **deficiențele** în capacitatea de a răspunde?
- ce **măsuri** au fost luate?; personalul și echipamentul necesar/disponibil pentru punerea în aplicare a măsurilor.

8) Problemele de compensații și răspundere financiară

- care sunt **prevederile legale** în această problemă?

9) Impactul și reacțiile probabile

- pentru clienții direcți;
- pentru clienții indirecti, plătitori de taxe, acționari;
- grupuri de interes special.

10) Probleme internaționale

- care sunt acestea și dacă sunt relevante.

11) Presa

- care este interesul presei la nivel local, regional național și internațional?; numărul telefoanelor primite și al interviurilor realizate; prezența presei la locul evenimentului;
- de unde primește presa informațiile?
- au fost articole neadevărate?; dacă da, ce s-a întreprins pentru a fi corectate?
- care sunt problemele pe care este focalizată presa?
- ce se face pentru a rezolva problemele presei?
 - procesul de strângere a informațiilor;
 - identificarea purtătorului de cuvânt;
 - declarații scrise, vorbite;
 - documentare;
 - informări, briefing;
 - interviuri.

12) Stabilirea informărilor/briefingurilor

- cine va participa;
- ce se va comunica;
- unde va avea loc;
- când.

Responsabilitățile comunicatorului

- Se asigură că nu devine o problemă însăși calitatea comunicării.
- Conduce procesul de comunicare într-un mod mai degrabă proactiv decât reactiv.
- Ține un control ferm asupra celor care vorbesc în numele organizației. Ori de câte ori este posibil, limitează comunicarea la o singură persoană.
- Utilizează rolul public al directorului executiv sau al directorului agenției pentru a maximiza beneficiile comunicării; acestea trebuie să se mențină în cadrul mesajului stabilit. Nu trebuie să creeze știri în mod accidental. Informează în mod riguros toți oficialii-cheie înaintea oricărui anunț și inventariază toate întrebările incomode pentru a asigura consistența mesajelor.
- Demonstrează că îi pasă de oameni. Apreciază teama publicului, nu o neagă.

Sugestii pentru comunicatori**1) Faceți din comunicare o prioritate**

- anticipați și îndrumați, nu doar reacționați;
- fiți vizibil, nu ascuns;
- fiți organizat și coerent;
- răspundeți cererilor presei.

2) Fiți convins că o criză survine prevenindu-vă puțin sau deloc

- După terminarea evenimentelor se descoperă deseori că semnalele de avertizare timpurii nu au fost luate în seamă.

3) Nu vă bazați doar pe presă

- Presa joacă un rol important în crize, dar nu este singurul jucător.
- Pentru succes, sunt vitale canale clare și directe de comunicare cu toate organizațiile relevante, cu agenți, acționari, comunități.

4) Este ușor să gestionezi o problemă greșită

- Descoperiți problema reală, care poate fi acoperită, difuză sau ascunsă.
- Presa determină deseori problema. Este vital să priviți problema din perspectiva presei (sau a grupurilor credibile, cu un profil înalt) dacă în acest mod problema va fi înfățișată publicului.
- Sugerați managementului obiective clare pentru a asigura restaurarea ordinii și revenirea la normal.

5) Presa poate ajuta la răspunsul dumneavoastră sau îl poate distruge

- ziariștii află deseori primii, chiar înaintea dumneavoastră;
- ziariștii raportează timpuriu și constant;
- vă pot transmite mesajul mai departe;
- pot preveni publicul;
- decid rapid în timpul crizei cine este credibil și cine nu;
- dacă încercați să îi evitați, vor găsi alte surse, fără beneficiul punctului dumneavoastră de vedere;
- țelurile dumneavoastră sunt să fiți onest, accesibil, comunicativ și vizibil.

6) Dacă așteptați ca înainte de a comunica să știți totul, nu veți spune nimic niciodată

- Într-o criză, o mare parte din timp se cheltuie în încercarea de a descoperi fapte și a clarifica confuzia.
- Programele pregătite în prealabil vă vor permite să reacționați rapid și să oferiți informații exacte și coerente.

Principii de comunicare eficientă în caz de criză**1. Într-o criză, problemele se schimbă rapid**

- Când o problemă este trecută în planul doi, va apărea alta.
- Nu vă lăsați prins doar în rezolvarea problemelor de ieri.
- Anticipați succesiunea problemelor, dezvoltați scenarii de tipul “ce-ar fi dacă”.
- Acționați imediat și cu siguranță.

2. Desemnați un singur purtător de cuvânt – “mai multe creiere, o singură gură”.**3. Comunicați devreme și des**

- Primele câteva ore reprezintă o oportunitate ideală pentru a defini imaginea asupra organizației, pentru a influența cele relatate de presă și pentru a orienta percepția publicului.
- Comunicând devreme, arătați că nu aveți nimic de ascuns.
- Folosiți mijloacele pregătite din timp – declarații inițiale, documentare – pentru a oferi informația chiar înainte de a ști totul.
- Comunicând des, împiedicați vidul informațional pe care presa îl poate umple cu fapte minore, irelevante, care vor impune povestea presei ca știre.
- Comunicând des, deveniți mai mult decât alții o sursă credibilă de informații.

4. Incurajați abordarea “Pe ușa din față”

- Primiți presa pe ușa din față, pentru ca să nu folosească fereastra laterală sau ușa din spate (ex-angajați, surse fără nume, etc.).

5. Luați-o înaintea evenimentelor

- Anticipați vestea proastă și pregătiți mijloacele pentru presă – documentare, istoria evenimentelor, etc. – în așa fel încât să comunicați chiar înainte de a fi prea multe de spus.

6. Dacă sunt știri proaste, comentați-le

- Dacă presa sau altcineva descoperă știri proaste, iar dumneavoastră nu le comentați, veți fi bănuțit că încercați să le ascundeți.

- Fiți o sursă credibilă de fapte verificabile.

7. Trimiteți toate știrile proaste deodată – “Aveți o zi a veștilor proaste și nu o lună”

- Dacă există un număr de situații jenante apărute în presă, reale sau bănuite, anunțați-le pe toate deodată. Acest mod vă dă o zi proastă în loc de o lună proastă.

8. Nu încercați să intrați singur în bucluc

- Dacă nu sunteți centrul crizei, evitați atragerea tirului asupra dumneavoastră prin comentarii nepregătite și acțiuni care lasă audiența perplexă. Nu vă arătați proactivi doar de dragul de a fi.

9. Încetați acțiunea când sunteți în inferioritate

- Dacă, în mod clar, pierdeți jocul și tot ceea ce spuneți este subevaluat, atunci retrăgeți-vă și reveniți într-o altă zi, când timpul a vindecat rănila și o nouă perspectivă a fost deschisă.

10. Învățați de pe urma dezastrelor

- Efectuați o analiză la sfârșitul crizei – nu pentru a identifica vinovații, ci pentru a învăța din cele întâmplate și pentru a putea aplica cele învățate într-o nouă situație de criză.

PLANUL DE COMUNICARE ÎN CAZ DE CRIZĂ

Un plan eficient de comunicare în caz de criză trebuie:

- să definească strategiile de răspuns care pot fi implementate când apar crizele;
- să asigure resurse de comunicare și responsabilități;
- să permită ajungerea la audiența-țintă cu mesaje-cheie;
- să permită managerilor comunicării în caz de criză să lanseze informații publice și campanii de relații mass-media imediat sau în timpul desfășurării crizei.

1. IDENTIFICAREA CRIZELOR POTENȚIALE

Se identifică și se analizează problemele sau evenimentele care pot genera o criză. Se întocmesc următoarele documente:

- liste cu cele mai importante evenimente (incidente, accidente etc.) care au avut loc în organizație în ultimii 10 ani;
- liste cu evenimentele care pot să apară în noile condiții de funcționare a organizației.

2. ANALIZA AUDIENȚEI

Se stabilește publicul-țintă pentru organizație în timpul crizei. Analiza va scoate în evidență categoriile de public-țintă, locul și rolul acestora, stabilind o ierarhie bazată pe relevanță și importanță.

3. STABILIREA ECHIPEI DE COMUNICATORI INIȚIALI

Această echipă este alcătuită din personalul specializat în relații publice sau personalul operațional local, specific diferitelor domenii de activitate. Membrii echipei sunt pregătiți să dea mesaje limitate și să răspundă întrebărilor inițiale ale presei, înainte de sosirea echipei de comunicare în caz de criză.

4. PREGĂTIREA ECHIPEI DE COMUNICARE ÎN CAZ DE CRIZĂ

Echipa de comunicare în situații de criză trebuie să aibă o competență mai largă. Ea va cuprinde specialiști din toate domeniile de activitate ale organizației și din toate structurile importante ale acesteia. Ea va fi condusă de membri ai managementului organizației, care au putere de decizie.

5. DESEMNAREA PURTĂTORULUI DE CUVÂNT

Purtătorul de cuvânt poate fi cel stabilit înainte de apariția crizei sau poate fi numit numai pentru situații de criză. El trebuie să fie un bun specialist în relații publice și un bun cunoscător al activității organizației.

6. PREGĂTIREA MIJLOACELOR NECESARE

Este necesară pregătirea unei varietăți de mijloace, pentru a putea reacționa oportun în situații de criză. Sunt incluse aici: comunicate inițiale de presă și mesaje (pregătite pentru toate tipurile potențiale de crize, evenimente sau probleme), anunțuri, documentare, foi cu desfășurarea evenimentelor, casete video și audio, anunțuri pe Internet sau e-mail, linii telefonice și fax gratuite, canale pentru anunțuri de urgență etc.

7. STABILIREA CANALELOR DE DIFUZARE

În funcție de categoriile de public-țintă, trebuie stabilite și canalele de difuzare a informațiilor: canale directe (briefing-uri, adunări publice, telefoane etc.) și canale indirecte (scrisori, e-mail-uri etc.).

8. STABILIREA CONTACTELOR CU PRESA

Crearea posibilității de răspuns rapid prin identificarea persoanelor de legătură la fiecare mijloc de presă (ziariști acreditați), a numerelor de telefon, stabilind, pentru situațiile dificile, pe cine sunați, când sunați și cum rezolvați problema.

9. PREGĂTIREA CENTRULUI DE PRESĂ

Se stabilesc membrii centrului de informare dintre specialiștii în domeniul relațiilor publice, în domeniul comunicării telefonice, în domeniul informaticii etc. Ei trebuie să dispună de linii telefonice, stații de radio portabile, telefoane celulare, calculatoare și alte mijloace necesare informării în interiorul și exteriorul organizației.

10. PREGĂTIREA UNOR LISTE DE TELEFOANE UTILE

Se pregătesc liste cu numere de telefon care se actualizează permanent. O listă trebuie să cuprindă pe toți cei care sunt desemnați să răspundă în cazul unei crize, incluzând și pe experții din diferite domenii de activitate. Numerele de telefon se schimbă des, ceea ce înseamnă că aceste liste trebuie verificate și aduse la zi cel puțin o dată pe lună. Va fi realizat, de asemenea, un sistem de anunțare a personalului în cazul întreruperii liniilor telefonice.

11. PREGĂTIREA PERSONALULUI DE REZERVĂ ȘI ADMINISTRATIV

Pentru toate structurile implicate în gestionarea crizei, trebuie stabilit personal de rezervă adecvat. Dacă o criză durează mai mult de 24 de ore, este necesară planificarea înlocuirii personalului.

12. IDENTIFICAREA PARTENERILOR ÎN GESTIONAREA CRIZEI

Capitolul parteneri include: personalul de intervenție de urgență (pompieri, jandarmi, armată, poliție etc.), structuri guvernamentale, asociații industriale, grupuri pentru protecția mediului, grupuri comunitare, oficiali în domeniul sănătății și siguranței etc. Este esențială stabilirea unor legături puternice cu aceste organizații pentru că ele au un rol major în restabilirea situației normale și pentru că, de obicei, sunt percepute de public ca fiind mai credibile.

13. PREGĂTIREA PERSONALULUI IMPLICAT ÎN GESTIONAREA CRIZELOR

Toate persoanele care trebuie să comunice pe timpul crizei vor fi instruite. Pregătirea trebuie să pună accentul pe următoarele activități:

- înțelegerea riscurilor și a formelor de manifestare a crizelor;
- cunoașterea modalităților de comunicare cu publicul intern și extern în mod direct sau prin presă;
- formarea deprinderilor de a răspunde la întrebări dificile ;
- întocmirea planurilor și realizarea mijloacelor pentru comunicarea în situații de criză (istoricul organizației, rapoarte de mediu, hărți și grafice, date biografice despre lideri, documentare despre mijloacele de producție, infrastructură și angajați, lista produselor și serviciilor realizate de organizație și caracteristicile acestora etc.).

14. TESTAREA PLANURILOR

Toate planurile de comunicare trebuie să fie testate periodic. Se va efectua o simulare spontană sau pregătită. Se includ reprezentanți externi – alte organizații, presa și grupuri comunitare. Se testează nu numai procedurile, dar și echipamentul și proviziile care trebuie să fie într-o stare bună și imediat disponibile.

15. ACTIVITĂȚI DE COMUNICARE

1) În primele două ore de la producerea crizei

- alegerea planului adecvat;
- culegerea informațiilor despre evenimente;
- definirea naturii crizei;
- stabilirea purtătorului de cuvânt;
- confirmarea faptelor printr-un comunicat inițial de presă;
- pregătirea materialelor pentru presă.

2) Următoarea etapă

- intrarea în acțiune a echipei de management al crizei;
- informarea mass-media prin comunicate de presă ulterioare, documentare, declarații de presă etc.;

- anunțarea acțiunilor pe care le întreprinde organizația pentru rezolvarea problemei; nu trebuie ascunse lucrurile evidente; presa poate afla și credibilitatea organizației poate fi pierdută;
- păstrarea evidenței relatărilor către presă și a modului cum au fost folosite și interpretate informațiile furnizate;
- analiza conținutului știrilor apărute în presă la intervale regulate, pentru a înțelege tendința informării prin mass-media;
- stabilirea mesajelor credibile și transmiterea lor prin mass-media.

16. MONITORIZAREA

Este vital pentru echipa de comunicare în caz de criză să urmărească și să măsoare reacția publicului și a presei. Este necesară alocarea de personal pentru:

- monitorizarea tuturor canalelor mass-media;
- analiza de conținut a tuturor știrilor de presă;
- analiza comentariilor și întrebărilor puse pe Internet;
- stabilirea tendințelor/direcțiilor comentariilor și întrebărilor puse de personalități și lideri de opinie;
- ascultarea activă a opiniilor comunității și înțelegerea problemelor cu care se confruntă datorită crizei din organizație.

17. ACTIVITĂȚI POSTCRIZĂ

După ce criza s-a terminat, se va trece la:

- difuzarea unui comunicat final în care se trage concluzia asupra celor întâmplate și asupra pașilor ce se vor parcurge pentru restabilirea normalității;
- realizarea unui program de comunicare internă pentru a împărtăși învățămintele și concluziile rezultate pe timpul crizei;
- audiențe și scrisori pentru cei care au fost afectați de criză;
- scrisori de mulțumire organizațiilor partenere și celor care au participat la gestionarea crizei.

18. EVALUAREA

De îndată ce criza a încetat și atenția presei a scăzut în intensitate, este necesară analiza comunicării pe timpul crizei, care să includă:

- analiza mesajelor emise;
- analiza opiniei și atitudinii publicului;
- reacțiile angajaților și sugestiile lor pentru îmbunătățirea comunicării;
- reacția/concluziile din partea organizațiilor partenere și a altor colaboratori.

Întrebări și probleme:

1. Care sunt, în ordinea priorităților, principalele aspecte de care trebuie să se țină seama în comunicarea pe timpul crizelor?
2. Cum diferențiați mesajele pentru fiecare categorie de public? Există mesaje principale și secundare?

3. De ce trebuie acordată atenție specială comunicării interne?
4. Enumerați și argumentați etapele pregătirii și derulării unui plan de comunicare pentru situații de criză.

Activitate practică:

Alegeți o organizație reală. În rolul specialistului în comunicare analizați modul în care s-a desfășurat comunicarea într-o situație de criză parcursă de organizație. Pregătiți un plan ideal de comunicare pe care îl veți propune liderului organizației pentru îmbunătățirea comunicării organizației în situații de criză.

Bibliografie selectivă

- BRODI, E. W., *Managing Communication Processes; From Planning to Crisis Response*. New York, Praeger, 1991
- CORNELIUS, Helena, FAIRE, Shoshana, *Știința rezolvării conflictelor*. Editura Științifică și Tehnică, București, 1996
- COVELLO, Vincet, *Environmental Communication Reference Guide*. Center for Risk Communication, Hyattsville, Maryland, USA, Guild Inc., 1994
- DATEN, A., *Le perete des repères. Les enjeux de la communication en temps de crise*. În: *Armées d'aujourd'hui*, Franța, nr.216, dec. 1997 – ian. 1998
- McLONGLIN, Barry, *Risk and Crisis Communication*. Editura McLonglin Multimedia Publishing Ltd., Ottawa, 1996
- NUDELL, Mayer, *The Handbook for Effective Emergency and Crisis Management*. Lexington, Massachusetts, Lexington Books, 1998
- PINSdorf, Marion K., *Communication when Your Company Is under Siege; Surviving Public Crisis*. Lexington, Massachusetts, 1987
- SCHREIVOGEL, Paul A., *Communications in Crisis*. Nashville, Nelson, 1972
- VUARBOT, G., *Conduire la communication de crise*. În: *Armées d'aujourd'hui*, Franța, nr.216, dec. 1997 – ian. 1998